

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

**MARKKINOINTISTRATEGIAN  
SOPEUTTAMINEN PIETARIN MARKKINOILLE**

**Case Linkosuon RuisNappi ja MiniVarras**

Yrityksen taloustiede, markkinointi  
Pro gradu -tutkielma  
Elokuu 2009  
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Mirka Toivonen

## TIIVISTELMÄ

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Tampereen yliopisto   | Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi  |
| Tekijä:               | TOIVONEN, MIRKA  |
| Tutkielman nimi:      | Markkinointistrategian sopeuttaminen Pietarin markkinoille.<br>Case Linkosuon RuisNappi ja MiniVarras. |
| Pro gradu -tutkielma: | 86 sivua, 7 liitesivua   |
| Aika:                 | Elokuu 2009  |
| Avainsanat:           | Vienti, vientimarkkinointi, markkinointistrategia,<br>sopeuttaminen, Venäjä                            |

---

Menestys ulkomaisilla markkinoilla riippuu pitkälti yrityksen kyvystä tyydyttää paikallisten asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin. Valitun kohdemarkkinan ominaisuudet asettavat omanlaisensa kehyksen käytettävälle markkinointistrategialle edellyttäen usein sen jonkinasteista sopeuttamista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Linkosuon markkinointistrategian sopeuttamisessa huomioon otettavia tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyviä taustatekijöitä ja luoda suuntaviivoja tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamiseen Linkosuon aloittaessa leipomotuotteiden vientiä Pietarin markkinoille.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, jota tuettiin haastattelujen yhteydessä täytettävällä haastattelulomakkeella sekä pienimuotoisella myymälävalikoimien havainnoinnilla. Tutkimusta varten haastateltiin neljän venäläisen ja kolmen suomalaisen Pietarissa toimivan ketjun valikoimista vastaavia henkilöitä sekä kahden logistiikkayrityksen edustajia ja Linkosuon tuotteita Pietarissa markkinoivan Myllyn Parhaan markkinointipäällikköä. Haastatteluja tehtiin yhteensä yksitoista, joista kahdeksan Pietarissa. Haastatteluista neljä toteutettiin suomeksi ja seitsemän venäjäksi.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin kontingenssinäkökulmasta olettaen, että markkinointistrategia vaatii uudella kohdemarkkinalla aina jonkinasteista sopeuttamista. Linkosuon markkinointistrategian sopeuttamista analysoitiin aiemmassa tutkimuksessa esitettyjen sopeutusmallien pohjalta rakennetun viitekehyksen avulla. Huomiota kiinnitettiin erityisesti valittujen taustatekijöiden ja markkinointistrategian osa-alueiden sopeuttamisen väliseen yhteyteen.

Tutkimustulosten pohjalta muotoiltiin konkreettinen ehdotus RuisNappin ja MiniVartaan markkinointistrategian sopeuttamiseksi Pietarin markkinoita varten. Linkosuolle päädyttiin suosittelemaan markkinointiviestintäpainotteista sopeutusstrategiaa, sillä tulokset osoittivat etenkin RuisNappin kohderyhmien ja käyttöyhteyksien todennäköisesti muodostuvan Pietarissa erilaisiksi kuin kotimarkkinoilla. Tutkitussa tapauksessa löydettiin useita sopeuttamistarpeita kaikkiin markkinointistrategian osa-alueisiin liittyen. Muutosehdotuksia tehtiin koskien kohderyhmiä, myyntipakkauksia, tuotevalikoimaa, markkinointiviestinnässä korostettavia seikkoja sekä hyödynnettäviä markkinointiviestinnän välineitä. Kokonaisuudessaan tutkimustulokset tukivat käsitystä, että länsimaisen yrityksen menestyminen Venäjällä vaatii jonkinasteista markkinointistrategian sopeuttamista.

# SISÄLLYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO .....</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1 PIETARI LEIPOMOTUOTTEIDEN VIENNIN KOHDEMARKKINANA .....                         | 4         |
| 1.1.1 Kohdemarkkinan merkitys markkinointistrategian sopeuttamisessa.....           | 4         |
| 1.1.2 Pietarilainen elintarvikekauppa .....   | 5         |
| 1.1.3 Leipomoalan trendit Pietarissa .....  | 7         |
| 1.2 TUTKIMUSONGELMAN MÄÄRITTELY .....   | 8         |
| 1.2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....                              | 8         |
| 1.2.2 Rajaukset ja käsitteiden määrittely.....                                      | 9         |
| <b>2 MARKKINOINTISTRATEGIAN SOPEUTTAMINEN VIENTIMARKKINOILLE .....</b>              | <b>12</b> |
| 2.1 SOPEUTTAMISEN JA STANDARDOINNIN PROBLEMATIIKKA .....                            | 12        |
| 2.1.1 Sopeutus- ja standardointinäkökulmien välinen debatti.....                    | 12        |
| 2.1.2 Kontingenssinäkökulma .....   | 16        |
| 2.2 TAUSTATEKIJÖIDEN MERKITYS .....   | 19        |
| 2.2.1 Taustatekijät markkinointistrategian sopeuttamista kuvaavissa malleissa ..... | 19        |
| 2.2.2 Tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyvät taustatekijät.....     | 23        |
| 2.3 TUOTTEEN JA MARKKINOINTIViestinnän SOPEUTTAMINEN .....                          | 25        |
| 2.3.1 Strategiavaihtoehdot tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamisessa.....  | 25        |
| 2.3.2 Tuotteen sopeuttaminen .....  | 27        |
| 2.3.3 Markkinointiviestinnän sopeuttaminen .....                                    | 29        |
| 2.4 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN SYNTEESI.....  | 31        |
| <b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>   | <b>35</b> |
| 3.1 METODOLOGIA .....   | 35        |
| 3.1.1 Laadullinen tapaustutkimus.....   | 35        |
| 3.1.2 Teemahaastattelu.....   | 36        |
| 3.2 AINEISTON HANKKIMINEN JA KÄSITTELY .....  | 38        |
| 3.2.1 Haastattelujen suorittaminen ja valikoimien havainnointi.....                 | 38        |
| 3.2.2 Aineiston analysointi.....  | 40        |
| 3.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI JA RAJOITUKSET .....                       | 42        |
| <b>4 LINKOSUON MARKKINOINTISTRATEGIAN SOPEUTTAMINEN PIETARIN MARKKINOILLE .....</b> | <b>44</b> |
| 4.1 LINKOSUO OY .....   | 44        |
| 4.1.1 Yrityksen esittely.....   | 44        |
| 4.1.2 Kansainvälistymisprojekti .....   | 44        |
| 4.1.3 Linkosuon RuisNappi ja MiniVarras.....  | 46        |
| 4.2 LINKOSUON MARKKINOINTISTRATEGIAN SOPEUTTAMISEN TAUSTATEKIJÄT .....              | 48        |
| 4.2.1 Tuotteisiin ja kohdemarkkinaan liittyvät tekijät.....                         | 48        |
| 4.2.2 Asiakkaisiin liittyvät tekijät .....  | 53        |
| 4.3 LINKOSUON TUOTTEIDEN JA MARKKINOINTIViestinnän SOPEUTTAMINEN .....              | 59        |
| 4.3.1 Tuotteiden sopeuttaminen.....   | 59        |
| 4.3.2 Markkinointiviestinnän sopeuttaminen .....                                    | 65        |
| 4.4 JOHTOPÄÄTÖKSET .....  | 69        |
| <b>5 YHTEENVETO.....</b>  | <b>78</b> |
| <b>LÄHTEET .....</b>  | <b>82</b> |
| <b>LIITTEET .....</b>   | <b>87</b> |
| LIITE 1: HAASTATTELURUNKO SUOMEKSI .....  | 87        |
| LIITE 2: HAASTATTELURUNKO VENÄJÄKSI .....   | 88        |
| LIITE 3: HAASTATTELULOMAKE SUOMEKSI .....   | 89        |
| LIITE 4: HAASTATTELULOMAKE VENÄJÄKSI.....   | 91        |
| LIITE 5: LINKOSUON RUISNAPPI JA MINIVARRAS .....                                    | 93        |

## KUVIOLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| KUVIO 1. JAININ MALLI MARKKINOINTISTRATEGIAN SOPEUTTAMISESTA.....   | 20 |
| KUVIO 2. THEODOSIOUN JA LEONIDOUN MALLI MARKKINOINTISTRATEGIAN SOPEUTTAMISESTA .....                              | 22 |
| KUVIO 3. TUOTTEEN JA MARKKINOINTIViestinnän SOPEUTTAMISEN STRATEGIAVAIHTOEHDOT .....                              | 25 |
| KUVIO 4. TUTKIMUKSEN KYSYMYKSENASETTELU SOVITETTUNA MARKKINOINTISTRATEGIAN<br>SOPEUTUSMALLIEN MUOTOON .....       | 32 |
| KUVIO 5. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....  | 54 |
| KUVIO 6. TUOTERYHMIEN SUHTEET .....   | 47 |
| KUVIO 7. RUISNAPIN JA MINIVARTAA KÄYTTÖYHTEYKSIIN JA POTENTIAALISIIN KOHDERYHMIIN LIITETYT<br>MIELIKUVAT .....    | 54 |
| KUVIO 8. RUISNAPIN JA MINIVARTAA SOPEUTTAMISEEN LIITETYT MIELIKUVAT JA EHDOTUKSET .....                           | 60 |
| KUVIO 9. RUISNAPIN JA MINIVARTAA MARKKINOINTIViestinnän SOPEUTTAMISEEN LIITETYT<br>MIELIKUVAT JA EHDOTUKSET ..... | 66 |
| KUVIO 10. TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET .....  | 71 |

## TAULUKKOLUETTELO

|   |    |
|---|----|
| TAULUKKO 1. ERI TUTKIMUKSISSA KÄSITELLYT MARKKINOINTISTRATEGIAN SOPEUTTAMISEEN LIITTYVÄT<br>TAUSTATEKIJÄT ..... | 21 |
| TAULUKKO 2. SUORITETUT HAASTATTELUT .....   | 39 |
| TAULUKKO 3. LINKOSUON SWOT VENÄJÄN-VIENTIIN .....   | 45 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Pietari leipomotuotteiden viennin kohdemarkkinana

### 1.1.1 Kohdemarkkinan merkitys markkinointistrategian sopeuttamisessa

Menestys ulkomaisilla markkinoilla riippuu pitkälti yrityksen kyvystä tyydyttää paikallisten asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin (Theodosiou & Leonidou 2002, 154). Vientiä suunnittelevan yrityksen on tästä syystä hyvä selvittää, kuinka asiakkaat kohdemarkkinalla kokevat tuotteen; mitä se heille edustaa ja kuinka se erottuu kilpailijoista (Hollensen 2007, 438), kuinka tuotetta käytetään ja mitä tarpeita se täyttää valitulla kohdemarkkinalla verrattuna kotimarkkinoihin (Darling & Seristö 2004, 32).

Pelkkä tieto markkinoiden eroista ei kuitenkaan riitä, vaan markkinointistrategiaa tulee havaittujen erojen pohjalta sopeuttaa kohdemarkkinan olosuhteita vastaavaksi (Calantone et al. 2006, 183). Ulkomaiset markkinat asettavat vientiyrityksille mahdollisuuksia, mutta myös haasteita, ja parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka sopeutuvat kohdemarkkinan vaatimuksiin (O'Cass et al. 2003, 379). Valitun kohdemarkkinan ominaisuudet asettavat siis omanlaisensa kehyksen käytettävälle markkinointistrategialle edellyttäen usein sen jonkinasteista sopeuttamista. Yhteneväisyydet koti- ja vientimarkkinoiden välillä luovat mahdollisuuksia standardointiin, kun taas erot luovat sopeuttamisen tarvetta (Özsomer & Prussia 2000, 32 ). Vientiä tai muuta kansainvälistymistä suunniteltaessa on näin ollen pohdittava, onko kohdemarkkinalla mahdollista käyttää standardoitua tuotetta, markkinointiviestintää, hintaa ja jakelua tai millä tavoin nämä tulisi sopeuttaa paikallisiin olosuhteisiin ja mieltymyksiin.

Sopeuttamiseen liittyviä päätöksiä tulisi pitää avainasemassa markkinointistrategiaa laadittaessa, sillä ne liittyvät olennaisesti yrityksen kilpailuasemaan ja investointeihin kohdemarkkinalla (Timmor & Zif 2005, 41). Lukuisat tutkijat (esim. Douglas & Craig 1989, 55; Timmor & Zif 2005, 38; Keegan 2005, 347) pitävätkin markkinointistrategian sopeuttamista yhtenä tärkeimmistä kysymyksistä kansainvälisessä markkinoinnissa.

Venäjän kaltaisten uusien markkinoiden tarjoamista mahdollisuuksista hyötyminen on empiirisen todistusaineiston perusteella hyvin mahdollista myös pienille ja keskisuurille yrityksille. Pienempien yritysten eduksi näillä alueilla nähdään etenkin lukuisat niche-markkinat, joilla suuret kilpailijat eivät vielä toimi (Nakos & Brouthers 2002, 60). Juuri markkinointistrategian sopeuttaminen mahdollistaa pienten yritysten menestymisen tällaisilla niche-markkinoilla (Rundh 2007, 194). Esimerkiksi Karhunen ym. (2008, 210–211) pitävät Venäjän markkinoilla menestyneiden pienten ja keskisuurten suomalaisyritysten valtteina rohkeutta ja nopeaa reagointia uusiin mahdollisuuksiin sekä määrätietoista etenemistä ja ymmärrystä panostaa hankkeisiin niin ajallisesti kuin rahallisestikin. Länsimaisten yritysten menestyminen Venäjällä ei olekaan todennäköistä ilman pitkän aikavälin sitoutumista (Larimo & Nieminen 2002, 124–125) ja markkinointistrategian sopeuttamista (Balabanis et al. 2004, 363–364).

### **1.1.2 Pietarilainen elintarvikekauppa**

Vaikka Venäjän markkinat vaikuttavat kokonsa puolesta houkuttelevilta, on niitä tarkasteltaessa huomattava, että maan sisäiset alueelliset erot ovat merkittäviä: Moskovassa käydään neljäsosa koko Venäjän vähittäiskaupasta, kun toiseksi suurimman kaupungin Pietarin osuus on 3.6 % (Louhivuori 2006, 18–25). Toisaalta vähittäiskaupan liikevaihdon kasvu on Moskovassa selvästi hidastunut sillä välin, kun kehitys muissa suurissa alueellisissa keskuksissa on ollut päinvastaista: esimerkiksi Pietarissa kasvua oli vuonna 2006 25 % edellisvuodesta (Finpro 2008b, 46).

Venäläinen elintarvikekauppa kokonaisuudessaan on melko pirstaloitunutta: viidellä suurimmalla ketjulla on hallussaan vain noin 4 % markkinoista, kun esimerkiksi Suomessa kolme suurinta hallitsevat 80 % kotimaan markkinoista (Louhivuori 2006, 51). Venäläiset ovatkin perinteisesti hankkineet elintarvikkeensa pienistä riippumattomista elintarvikeliikkeistä tai avotoreilta (Finpro 2008b, 46; Lorenz 2004, 43). Erilaisten ketjujen osuus elintarvikekaupasta oli vielä vuonna 2003 vasta 7 % (Lorenz 2004, 43). Ketjujen merkitys kasvaa kuitenkin nopeasti (Finpro 2008b, 46), sillä ketjuuntumiskehitystä tukevat kuluttajien ostovoiman kasvu ja valtion toiminta elintarvikekaupan modernisoimiseksi (Lorenz 2004, 44).

Ketjujen vahvistumisen myötä venäläisistä elintarvikeketjuista on 2000-luvulla tullut huomattavan voimakkaita suhteessa valmistajiin. Ketjut painostavat valmistajia alennuksiin omia merkkejä lanseeraamalla ja muodostamalla alliansseja muiden ketjujen kanssa. Hinnan lisäksi toimittajien valinnassa painotetaan kuitenkin myös toimitusten sujuvuutta ja asiakkaita houkuttelevia laadukkaita brändejä – niinpä tunnettu brändi ja toimiva jakeluverkosto ovat valmistajalle parhaat takeet neuvotteluvoiman säilymisestä (Louhivuori 2006, 66; Lorentz 2004, 46). Tulevaisuuden trendejä pietarilaisessa elintarvikekaupassa ovatkin Rinteen (2007, 43) mukaan kuluttajien ostovoiman kasvu, elintarvikeketjujen välisen hintakilpailun tiukentuminen, sopimusvalmistuksen lisääntyminen, jälleenmyyjien vahvistuminen suhteessa elintarvikkeiden tuottajiin sekä markkinoinnin ja innovatiivisuuden merkityksen kasvu.

Louhivuori (2006) jaottelee Venäjällä toimivat elintarvikeketjut halpaketjuihin (Pietarissa esim. Pjaterotska, Kopeika, Diksi, Magnit), valikoimaltaan laajempiin supermarketteihin (esim. 7. Kontinent, Perekrestok) ja hypermarketteihin (esim. Pietarin suurin ketju Lenta, O'kei, Magnit, Auchan ja pienten liikkeiden tukkukauppiaana toimiva Metro). Lisäksi lähinnä ulkomaalaiset ketjut kuten Stockmann, ranskalainen Auchan ja turkkilainen Ramstore ovat rakentaneet kokonaisia ostoskeskuksia. Halvemmat ketjut ovat 2000-luvun alkupuolella menestyneet kalliimpia paremmin. Toisaalta, koska suuret luokkaerot erottelevat venäläiset asiakassegmentit selkeästi toisistaan ja halpoja ketjuja pidetään usein myös heikompilaatuisina, ylempi keskiluokka harvoin asioi halvempaan ryhmään kuuluvien ketjujen myymälöissä (Louhivuori 2006, 36).

Suomen elintarvikeviennistä Venäjän osuus oli vuonna 2006 noin 30 % (BOFIT 2008, 8), ja myös muutamat suomalaiset elintarvikeketjut ovat laajentaneet toimintaansa Venäjälle. Pietarissa suomalaisista ketjuista toimivat Stockmann, SOK:n Prisma ja Tradekan Siwa. Stockmannilla on Pietarissa kaksi myymälää ja rakenteilla yksi tavaratalo. SOK:lla puolestaan on Pietarissa kaksi Prismaa ja kolmas avataan kesällä 2009. Pitkällä tähtäimellä SOK:n suunnitelmissa on avata 15–20 uutta Prismaa Pietarin alueella (SOK 2008). Tradekalla on Pietarissa kolme pinta-alaltaan ja valikoimaltaan suomalaisia Siwoja suurempaa Super-Siwaa.

### 1.1.3 Leipomoalan trendit Pietarissa

Venäläiset käyttivät tuloistaan ruokaan vuonna 2008 noin kolmanneksen, kun siihen vielä 2000-luvun alussa kului lähes puolet tuloista (Finpro 2008b, 47). Ostovoiman kasvaessa kulutus kohdistuu laadukkaampiin tuotteisiin, minkä seurauksena elintarvikekauppa on kasvanut koko 2000-luvun ajan (Louhivuori 2006, 18–25). Ostovoiman kasvu vaikuttaa myös leipomotuotteiden kauppaan. Tavallisen leivän kulutuksen 6 % lasku suurissa kaupungeissa samalla, kun leipomotuotteiden myynnin arvo kasvoi 16 % viittaa siihen, että kuluttajat ovat siirtymässä premium-tuotteisiin. Finpro ennustaa leipomotuotteiden myynnin volyymin kääntyvän laskuun myynnin arvon noustessa myös jatkossa (Finpro 2008a).

Etenkin pasteijat, croissantit ja vastapaistettu leipä ovat kasvattaneet suosiotaan Venäjällä. Toinen nouseva trendi on terveellisyys: lähes kaikilla venäläisillä valmistajilla on valikoimissaan terveellisiä ainesosia sisältäviä tuotteita. Luomutuotteita pidetään korkean hintansa vuoksi luksustuotteina, vaikka Finpron tutkimuksen mukaan 61 % pietarilaisista olisikin valmis maksamaan näistä tavallisia tuotteita enemmän. Toisaalta kuluttajien luottamus tuotteiden alkuperään on horjunut, kun lainsäädännön puutteessa on myyty luomutuotteina sellaisiakin tuotteita, jotka eivät sitä ole. Vain 49 % venäläisistä kuluttajista pitää kotimaista ruokaa terveellisenä. Brändilojaalisuus Venäjällä on leipomotuotteiden osalta heikkoa, jolloin Finpron mukaan tärkeää on panostaa valikoimaan sekä luovuuteen tuotteiden ominaisuuksissa ja pakkauksessa (Finpro 2008a).

Venäjän leipomoalalla on 2000-luvulla tapahtunut paljon yrityskauppoja ja fuusioita, ja Finpro ennustaa keskittymiskehityksen jatkuvan kunnes markkinoilla on vain muutama suuri valmistaja. Valtion hintarajoitukset yhdessä tavallisen leivän kysynnän laskun kanssa pakottavat pois markkinoilta pieniä valmistajia, joilla ei ole varaa investoida tehtaidensa modernisointiin uudenlaisten tuotteiden valmistamiseksi. Samalla kauppojen omien merkkien osuus leipomotuotteista tulee Finpron mukaan kasvamaan, koska yhä useammat jälleenmyyjät haluavat myydä tuotteita omalla merkillään (Finpro 2008a).



Suurimmat suomalaiset leipomot, Vaasan & Vaasan ja Fazer, toimivat molemmat Venäjän markkinoilla, mutta hieman toisistaan poikkeavin strategioin. Vaasan & Vaasan vie omalla Finn Crisp -merkillään näkkileipiä ja hapankorppuja lähes 50 maahan. Venäjälle vienti aloitettiin vuonna 2000, ja vuonna 2007 Finn Crispin markkinaosuus oli Pietarissa ja Moskovassa kuivaleivissä lähes 50 % ja tuontinäkkileivissä 80 %. Finn Crisp -tuotteet valmistetaan Suomessa ja myydään Venäjällä venäläisen tukkurin kautta (Vaasan & Vaasan 2007).

Fazer sen sijaan on 1997 alkaen pyrkinyt vahvistamaan asemiaan Venäjän markkinoilla siirtämällä tuotantoaan Venäjälle. Fazer on ostanut Venäjältä viisi paikallista leipomoa, joista neljä sijaitsee Pietarissa ja yksi Moskovassa. Tuotevalikoimaan kuuluu näkkileipiä ja hapankorppuja, pehmeitä leipiä ja sämpylöitä sekä makeita leivonnaisia ja pakastetuotteita. Fazer markkinoi tuotteitaan omistamiensa leipomoiden merkeillä Hlebnyi Dom ja Zvezdnyi, joista Hlebnyi Dom on markkinajohtaja Pietarissa. Fazer on yksi suurimmista leipomoalan toimijoista Venäjällä (Fazer 2007).

## **1.2 Tutkimusongelman määrittely**

### **1.2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Linkosuon markkinointistrategian sopeuttamisessa huomioon otettavia tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyviä taustatekijöitä ja luoda suuntaviivoja tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamiseen Linkosuon aloittaessa leipomotuotteiden vientiä Pietarin markkinoille. Tätä tutkimustehtävää tarkentavat seuraavat neljä tutkimuskysymystä, joista kaksi ensimmäistä pureutuu markkinointistrategian sopeuttamisen taustatekijöihin ja jälkimmäiset kaksi tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamiseen:

- 1) Millaisia itse tuotteisiin ja kohdemarkkinaan liittyviä tekijöitä tulisi ottaa huomioon tarjottaessa Linkosuon RuisNappia ja MiniVarrasta Pietarissa toimivien elintarvikeketjujen valikoimiin?
- 2) Mitkä ovat RuisNapin ja MiniVartaan potentiaaliset kohderyhmät ja käyttöyhteydet Pietarissa?

- 3) Kuinka RuisNappia ja MiniVarrasta tuotteina tulisi sopeuttaa Pietarin markkinoita varten?
- 4) Kuinka RuisNapin ja MiniVartaan markkinointiviestintää tulisi sopeuttaa Pietarin markkinoita varten?

Tutkimuskysymysten teemat ovat ajankohtaisen pohdinnan kohteena case-yrityksessä sen valmistellessa viennin aloittamista Pietariin. Tällaisen tiedon hankkiminen kohdemarkkinoista ennen viennin aloittamista on tärkeää, sillä kohdemarkkinoihin perehtymisen ja etenkin hankitun tiedon soveltamisen päätöksenteossa on todettu vaikuttavan positiivisesti vientimenestykseen (Souchon & Diamantopoulos 1996, 64). Tämän tutkimuksen konkreettisena tavoitteena onkin luoda tietoa päätöksenteon pohjaksi harkittaessa Linkosuon RuisNapin ja MiniVartaan viennin aloittamista Pietarin markkinoille ja siten auttaa Linkosuota ohjaamaan rajallisia resurssejaan vientimenestystä parhaiten edistävien markkinointistrategian osa-alueiden sopeuttamiseen sekä sopeuttamaan markkinointistrategiaansa sen kannalta olennaisiin taustatekijöihin. Tutkielma on osa Linkosuon tutkimus- ja koulutuskeskus Synergosilta tilaamaa tutkimusprojektia, jossa selvitetään tarkemmin Linkosuon kansainvälistymismahdollisuuksia.

### **1.2.2 Rajaukset ja käsitteiden määrittely**

Tämä tutkimus rajautuu käsittelemään viennin aloittamista markkinointistrategian sopeuttamisen näkökulmasta. Markkinointistrategian sopeuttamisella tarkoitetaan tässä tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamista valitulle ulkomaiselle kohdemarkkinalle, ja siihen liittyvistä taustatekijöistä tarkastellaan tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyviä tekijöitä. Seuraavassa määritellään tarkemmin viennin, markkinointistrategian ja sopeuttamisen käsitteet sekä perustellaan tutkimuksessa tehdyt rajaukset.

Case-yritys harkitsee viennin aloittamista kahdella erityyppisellä kuivaleipätuotteella – snacksimaisella RuisNapilla ja perinteisemmällä MiniVartaalla – joten tutkimus tarkastelee yrityksen markkinointistrategian sopeuttamista nimenomaan näiden kahden tuotteen osalta. Valittujen tuotteiden erilaisuus tarjoaa samalla mahdollisuuden vertailla, kuinka niiden asettamat haasteet markkinointistrategian sopeuttamiselle eroavat

toisistaan. Tutkittavaksi kohdemarkkinaksi puolestaan on tässä tutkimuksessa rajattu Pietarin alue. Venäjän markkinoilla case-yritystä kiinnostaa Pietarin lisäksi myös Moskova, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelu kohdistuu Pietariin, koska Pietarin maantieteellinen sijainti on haastattelututkimuksen toteuttamisen kannalta helpompi.

Koska case-yritys aikoo tässä vaiheessa kansainvälistyä nimenomaan viennin keinoin, rajautuu tutkimus luonnollisesti käsittelemään vientimarkkinointia. Viennillä tarkoitetaan tässä mm. Kotlerin (2002, 169) määritelmän mukaisesti kotimaassa valmistettujen tuotteiden vientiä ulkomaisille markkinoille joko suoraan hoitamalla vientitoiminnot itse tai epäsuorasti ulkoistamalla ne välittäjille. Vienti on yksinkertaisuutensa vuoksi tyypillisin tapa aloittaa kansainvälistyminen (Kotler 2002, 170), ja Youngin ym. (1989) mukaan sitä suosivat case-yrityksen tavoin erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset, koska se vaatii muihin kansainvälistymisen muotoihin verrattuna suhteellisen vähäisiä resursseja, investointeja ja taloudellista riskinottoa (Leonidou et al. 2002, 51). Tästä huolimatta vientimarkkinointia on tutkittu useammin suurten kuin pienten yritysten näkökulmasta (Timmer & Zif 2005, 38), keskittyen myös Venäjän kaltaisten uusien markkinoiden yhteydessä lähinnä monikansallisten yritysten suoriin investointeihin (Balabanis et al. 2004, 363; Nakos & Brouthers 2002, 47). Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan tuomaan pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmaa vientimarkkinoinnin tutkimukseen.

Ulkomaisia markkinoita käsiteltäessä markkinointistrategia määritellään useimmiten siten, että se kattaa kohdemarkkinoiden valinnan sekä tuotteeseen, hintaan, markkinointiviestintään ja jakeluun liittyvät päätökset (Cavusgil et al. 1993; Keegan 2005, 8). Markkinointistrategian käsitettä käytetään tässä tutkimuksessa kuitenkin hieman tätä määritelmää rajatummassa merkityksessä. Kohdemarkkinoiden valintaa ei tässä tutkimuksessa käsitellä, vaan Pietari kohdemarkkinana otetaan annettuna. Lisäksi, vaikka hinnoitteluun ja jakeluun liittyviä päätöksiä sivutaan, ne eivät ole tässä tutkimuksessa keskeisessä osassa. Fokuksen säilyttämiseksi markkinointistrategialla tarkoitetaan siis tässä tuotteeseen ja markkinointiviestintään liittyviä valintoja jo valitulla ulkomaisella kohdemarkkinalla.

Ulkomaisten markkinoiden yhteydessä käytetään usein termejä kansainvälinen (esim. Jain 1989; Theodosidou & Leonidou 2002; Ryans et al. 2003) tai globaali (esim.

Douglas & Craig 1989; Zou & Cavusgil 2002) markkinointistrategia. Termien ero liittyy niiden käsittelemän kohdemarkkinan laajuuteen: globaalista markkinointistrategiasta puhuttaessa kyseessä on markkinointistrategian laajentaminen maailmanlaajuiseksi (Keegan 2005, 8). Muutamat tutkijat (esim. Cavusgil et al. 1993; Timmor & Zif 2005; Young 1995) ovat tutkineet nimenomaan vientiä harjoittavien yritysten markkinointistrategioita ja käyttäneet tässä yhteydessä täsmennetympää termiä vientimarkkinointistrategia, joka olisi täsmällisin ilmaisu myös tässä tutkittavassa tapauksessa. Kuitenkin tutkimuksessa viitataan lähteisiin, joissa on käytetty kaikkia edellä mainittuja termejä, ja lisäksi vientimarkkinointistrategia sanana on tekstissä toistuessaan pituutensa vuoksi hieman hankalasti hahmotettava. Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään siis jatkossa yksinkertaisesti termiä markkinointistrategia. Sillä viitataan nimenomaan vientimarkkinoilla käytettävään markkinointistrategiaan.

Markkinointistrategian sopeuttamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa muutosten tekemistä markkinointistrategian eri osa-alueisiin siten, että ne vastaisivat paremmin paikallisia olosuhteita ja paikallisten asiakkaiden mieltymyksiä (Cavusgil & Zou 1994). Vaikka sopeutukseen liittyviä valintoja täytyykin aina tehdä kaikilla markkinointistrategian osa-alueilla, niitä pidetään erityisen tärkeinä juuri tuotteen ja markkinointiviestinnän kohdalla (Keegan 2005, 247), joiden sopeuttaminen onkin saanut eniten huomiota osakseen niin akateemisessa tutkimuksessa (Theodosiou & Leonidou 2003, 167) kuin käytännössä yritysten sopeutusstrategioissa (Cavusgil et al. 1993). Aiempaa tutkimuskirjallisuutta myötäillen tämä tutkimus keskittyy tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamiseen, koska niihin liittyvät seikat nousivat voimakkaimmin esiin niin keskusteluissa case-yrityksen edustajien kanssa kuin varsinaisissa tutkimushaastatteluissakin.

Myös taustatekijöiden osalta rajaaminen oli välttämätöntä, sillä yhdessä tutkimuksessa on mahdotonta tarkastella kaikkien mahdollisten taustatekijöiden merkitystä. Tarkastelu päätettiin tässä rajata tuotteeseen, toimialaan ja asiakkaisiin liittyviin tekijöihin, sillä niihin liittyvien seikkojen selvittämistä pidettiin case-yrityksessä tärkeimpänä.

## **2 MARKKINOINTISTRATEGIAN SOPEUTTAMINEN VIENTIMARKKINOILLE**

### **2.1 Sopeuttamisen ja standardoinnin problematiikka**

#### **2.1.1 Sopeutus- ja standardointinäkökulmien välinen debatti**

Kansainvälisen markkinointistrategian standardointia ja sopeuttamista koskeva debatti käynnistyi ammatinharjoittajien keskuudessa, kun nämä kysymykset tulivat ajankohtaisiksi kansainvälisen markkinoinnin lisääntyessä 1900-luvun alkupuoliskolla. Akateemisen kiinnostuksen kohteena markkinointistrategian sopeuttaminen ja standardointi ovat olleet 50-luvun lopulta lähtien (Ryans et al. 2003, 591). Debatissa markkinointistrategian standardoinnilla on viitattu joko täysin saman tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän käyttämiseen kansainvälisesti (Jain 1989, 70) tai näiden osa-alueiden standardoinnin asteeseen eri markkinoilla (Szymanski et al. 1993, 1). Vastaavasti sopeutusstrategialla on tarkoitettu yrityksen toimenpiteitä edellä mainittujen markkinointistrategian osa-alueiden sopeuttamiseksi valituille kohdemarkkinoille siten, että ne vastaisivat paremmin paikallisia olosuhteita ja paikallisten asiakkaiden mieltymyksiä (Cavusgil & Zou 1994).

Debatin ytimessä on kiista siitä, onko standardointi- vai sopeutusstrategia tehokkaampi kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa (Ryans et al. 2003, 593). Vastakkain ovat argumentit standardoinnin mahdollistamasta kustannustehokkuudesta ja toisaalta sopeuttamisen paikallisille asiakkaille tarjoamasta lisäarvosta (Ryans et al. 2003, 592). Tässä yhteydessä on tutkittu markkinointistrategian sopeuttamisen ja vientimenestyksen välistä linkkiä, kun on pyritty selittämään, miksi jotkin vientioperaatiot menestyvät ja toiset epäonnistuvat (Cavusgil & Zou 1994, 1). Yrityksen kannalta tämän linkin tutkiminen on olennaista, koska se auttaa ohjaamaan rajallisia resursseja niiden markkinointistrategian osa-alueiden sopeuttamiseen, jotka edistävät vientimenestystä, muotoilemaan markkinointistrategian siten, että se tukee viennille asetettuja tavoitteita, sekä sopeuttamaan markkinointistrategiaa sen kannalta olennaisiin tilannetekijöihin (Leonidou et al. 2002, 53). Seuraavassa tarkastellaan standardointi- ja

sopeutusnäkökulmia sekä niitä argumentteja, joilla näitä vastakkaisia näkökantoja on aiemmassa tutkimuksessa perusteltu.

Standardoinnin puolestapuhujat uskovat globalisaation johtaneen markkinoiden samankaltaistumiseen jo siinä määrin, että on mahdollista muodostaa globaaleja kohderyhmiä ja markkinoida identtisiä tuotteita yhtenäisellä markkinointistrategialla maailmanlaajuisesti (Cavusgil et al. 1993). Kuvatus kaltaista markkinointistrategian standardointia perustellaan useimmiten taloudellisilla näkökohdilla (Jain 1989, 76). Tyypillisiä perusteluita ovat mittakaavaedut, globaali kilpailu, kuluttajien mieltymysten ja tarpeiden samankaltaistuminen, kilpailijoiden harjoittama standardointi, säästö varastointikustannuksissa sekä kommunikaation, suunnittelun ja kontrollin helpottuminen (Hollensen 2007, 419).

Vaikka standardoitua markkinointistrategiaa toisinaan pidetään jopa edellytyksenä globaalille menestymiselle, empiirinen todistusaineisto tästä on vajavaista (Zou & Cavusgil 2002, 42), eikä markkinointistrategian standardoinnin yhteyttä taloudelliseen menestykseen ole pystytty todistamaan (Samiee & Roth 1992, 1). Ongelmana on, etteivät standardoinnilla saavutetut mittakaavaedut ja kustannussäästöt ole tae viennin kannattavuudesta (Samiee & Roth 1992, 1). Esimerkiksi Ryans ym. (2003, 594) asettavat kyseenalaiseksi väittämät standardoinnin kustannustehokkuudesta siksi, ettei siitä ole riittävää empiiristä todistusaineistoa. Heidän mukaansa voi pikemminkin sanoa, ettei tutkimus tarjoa perusteita väittämälle markkinoiden homogeenisyydestä, ja mikäli standardoitu markkinointistrategia epäonnistuu lisäarvon tuottamisessa paikallisille asiakkaille, ei se myöskään kasvata myyntiä, jolloin standardoinnin väitetty tehokkuus jää kyseenalaiseksi. Markkinointistrategian standardointi on siis järkevää vain silloin, kun sillä on positiivinen vaikutus vientioperaation taloudelliseen menestykseen (Samiee & Roth 1992, 1).

Markkinointistrategian sopeuttamista puolestaan perustellaan näkemyksellä, jonka mukaan eri markkinoiden välillä on globalisaatiosta huolimatta pysyviä kulttuurisia, poliittisia ja taloudellisia eroja, jotka vaativat markkinointistrategian sopeuttamista kulloisenkin kohdemarkkinan oloihin (esim. Cavusgil et al. 1993; Theodosiou & Leonidou 2002, 142). Nämä kansalliset erot voivat liittyä esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin, tuotteen käyttöolosuhteisiin, ostovoimaan, kulttuuriin ja traditioihin,

lainsäädäntöön, yritysten piirteisiin, kilpailuun tai tekniseen kehitykseen (Theodosiou & Leonidou 2002, 142; Timmor & Zif 2005, 6). Sopeutusstrategiaa perustellaankin esimerkiksi paikallisen lainsäädännön vaikutuksilla, paikallisella kilpailulla, kulttuurieroista johtuvilla eroilla asiakkaiden tarpeissa, hajautetulla päätöksentekorakenteella, kilpailijoiden harjoittamalla sopeuttamisella sekä teknisten standardien eroilla eri markkinoilla (Hollensen 2007, 419).

Sopeuttamisen puolestapuhujat kritisoivat markkinointistrategian standardointia todellisuuden yksinkertaistamisesta ja toteavat, ettei yrityksen ensisijainen päämäärä ole standardoinnin mahdollistama kustannusten minimointi, vaan myynnillä saavutettava pitkän aikavälin tuottavuus. Myynnin kasvu puolestaan taataan tämän näkökulman mukaan parhaiten ottamalla huomioon paikallisten asiakkaiden tarpeet markkinointistrategiaa sopeuttamalla (esim. Whitelock & Pimblett 1997; kts. Theodosiou & Leonidou 2002, 142), sillä paikallinen kilpailuetu voidaan saavuttaa vain vastaamalla paikallisten asiakkaiden tarpeisiin (Timmor & Zif 2005, 6). Markkinoiden väliset erot voikin nähdä mahdollisuutena rakentaa sopeuttamisen keinoin kilpailuetua, jonka puolustaminen kilpailijoita vastaan on helpompaa kuin pelkkiin kustannuksiin perustuvan etulyöntiaseman (Usunier 2000, 163).

Empiirisissä tutkimuksissa markkinointistrategian sopeuttamisen on havaittu korreloivan vientimenestyksen kanssa standardointia vahvemmin. Tämä tulkinta tosin on pitkälti riippuvainen viennille asetetuista tavoitteista, eikä välttämättä tarkoita taloudellista tehokkuutta (Cavusgil & Zou 1994, 13). Esimerkiksi Özsoymer ja Prussia (2000, 45) kehottavat harjoittamaan sopeuttamista vain silloin, kun se voidaan tehdä järkevin kustannuksin. Johnson & Arunthanes (1995, 43) puolestaan toteavat sopeuttamisen olevan kannattavaa silloin, kun yritys tähtää kasvuun kohdemarkkinalla ja uskoo tulevaisuuden tuottojen kattavan sopeuttamisen kustannukset. Sen sijaan nopeiden voittojen tavoitteluun sopeuttaminen ei heidän mukaansa sovi.

Kokonaisuudessaan markkinointistrategian sopeuttamispäätösten yhteydestä vientimenestykseen on melko niukasti empiiristä todistusaineistoa. Valtaosa tutkimustuloksista on tulkittavissa siten, ettei markkinointistrategian standardoinnilla tai sopeuttamisella ole juurikaan merkitystä vientimenestyksen kannalta (Cavusgil & Zou 1994; Theosidou & Leonidou 2003, 167). Tarkempi analyysi paljastaa kuitenkin, että

menestykseen ei johda sinällään kumpikaan näistä strategioista, vaan markkinointistrategian yhteensopivuus kulloisenkin kontekstin kanssa (Cavusgil & Zou 1994; Theosidou & Leonidou 2003, 167).

Markkinointistrategian sopeuttamisen ja vientimenestyksen välillä havaittua korrelaatiota on muutamissa tutkimuksissa pyritty selittämään siten, että markkinointistrategia vaikuttaa vientimenestykseen jonkin toisen tekijän välityksellä. Esimerkiksi Özsomer ja Prussia (2000, 45) osoittavat markkinointistrategian ja vientimenestyksen linkittyvän toisiinsa yrityksen päätöksentekorakenteen kautta. Heidän mukaansa vientimenestykseen johtaa todennäköisimmin markkinointistrategian sopeuttaminen paikallisiin oloihin ja tämän strategian tukeminen hajautetulla päätöksentekorakenteella, joka mahdollistaa tarpeeksi syvällisen paikallisiin oloihin perehtymisen ja tämän pohjalta tapahtuvan markkinointistrategian onnistuneen sopeuttamisen. Özsomerin ja Prussian haastattelemat johtajat kokivat menestyksensä avaimeksi juuri kohdemarkkinan tuntemuksen ja siihen sopeutumisen. Sopeuttaminen koettiin keinoksi saavuttaa kilpailuetua. Myös Albaum & Tse (2001, 76) osoittavat sopeuttamisen usein johtavan paikalliseen kilpailuun ja sitä kautta vientimenestykseen.

Huolimatta laajasta kirjosta aihetta käsitteleviä tutkimuksia standardoinnin ja sopeuttamisen kysymyksestä ei ole vielä muodostunut yhdistävää teoriaa (Ryans et al. 2003, 591), eikä tutkimuksessa ole saavutettu juurikaan vankkoja johtopäätöksiä (Young 1995, 7). Tutkimusta on kritisoitu tutkimusmetodien ja analyysitekniikoiden hajanaisuudesta (Theodosiou & Leonidou 2003, 143) sekä käsitteellisestä sekavuudesta, sillä eri tutkijoiden määritelmät esimerkiksi standardoinnille, tehokkuudelle ja vientimenestykselle vaihtelevat (Ryans et al. 2003, 596; Cavusgil & Zou 1994, 4). Toiseksi valtaosa markkinointistrategian sopeuttamista käsittelevistä tutkimuksista on tyytynyt tarkastelemaan vain muutamia irrallisia taustatekijöitä ja markkinointistrategian osa-alueita huomioimatta niiden vaikutusta toisiinsa ja tarjoavat siten vaillinaista ymmärrystä eri tekijöiden välisistä yhteyksistä ja yhteisvaikutuksista. Kolmanneksi ongelmana on ollut standardoinnin ja sopeuttamisen tason mittaaminen. Standardoinnin astetta on tutkittu useimmiten hyvin yleisellä tasolla sen sijaan, että sitä olisi tarkasti mitattu eri markkinointistrategian osa-alueiden kohdalla. Näistä syistä myös saadut tulokset ovat usein olleet keskenään ristiriitaisia (Timmer & Zif 2005, 38;



Theodosiou & Leonidou 2003, 166–167). Lisäksi aiempaa tutkimusta on kritisoitu siitä, että se koostuu pääasiassa samanlaisia tutkimusasetelmia toistavista irrallisista case-tutkimuksista sen sijaan, että rakennettaisiin uutta teoriaa aiempien tutkimusten pohjalle (Theodosiou & Leonidou 2003, 143).

Ottaen huomioon kaiken aiemmasta tutkimuksesta esitetyn kritiikin voi todeta, että konkreettiseen, yhtenäiseen teoriaan markkinointistrategian sopeuttamisesta on vielä pitkä matka (Theodosiou & Leonidou 2002, 166). Tutkimuksessa on kuitenkin edetty siten, että vastakkaisia sopeutus- ja standardointinäkökulmia on yhdistetty kontingenssinäkökulman avulla.

### **2.1.2 Kontingenssinäkökulma**

Yksinkertaisimmillaan kysymystä markkinointistrategian sopeuttamisesta on käsitelty yksioikoisena valintana standardoidun ja sopeutetun markkinointistrategian välillä. Tällaisesta lähestymistavasta on esimerkkinä tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamisen strategiavaihtoehtojen yhteydessä tarkemmin esiteltävä malli, jossa sopeuttaminen esitetään kuvatulaisena joko–tai-valintana. Käytännössä standardoinnin ja sopeuttamisen käsittäminen toisensa poissulkeviksi vaihtoehtoiksi ei kuitenkaan ole järkevää, sillä markkinointistrategia on harvoin täysin standardoitu tai sopeutettu. Tällaista lähestymistapaa voidaankin kritisoida liiasta yksinkertaistamisesta, sillä tutkimus on nykyisin melko yksimielinen siitä, että kyseessä on pikemminkin sopeuttamisen asteen määrittely kuin selkeä valinta standardoinnin ja sopeutuksen välillä (esim. Jain 1989, 71; Hollensen 2007, 418). Standardointi- ja sopeutusnäkökulmia on tästä syystä pyritty yhdistämään kontingenssinäkökulman avulla (Theodosiou & Leonidou 2002, 142).

Yleisen kontingenssinäkökulman mukaan universaaleja, kaikissa tilanteissa ja organisaatioissa optimaalisia strategisten valintojen yhdistelmiä ei ole, vaan optimaalinen strategia riippuu kontekstista, eli organisaation sisäisistä ja sen ympäristöön liittyvistä olosuhteista (Ginsberg & Verkatraman 1985; Harvey 1982; kts. Albaum & Tse 2001, 61). Sovellettaessa kontingenssinäkökulmaa markkinointistrategian sopeuttamisen problematiikkaan standardointi ja sopeuttaminen näyttävät yhden jatkumon ääripäinä. Tämä Jainin (1989) ensimmäisenä teoreettisessa

muodossa esittämä ajatus on sittemmin ollut pohjana lukuisille muille tutkimuksille (esim. Timmor & Zif 2005; Cavusgil et al. 1993).

Kontingenssinäkökulmasta sopeutusta ja standardointia ei siis nähdä toisilleen vaihtoehtoisina erillisinä strategioina, vaan kunkin markkinointistrategian ajatellaan asettuvan johonkin näiden ääripäiden välille (esim. Jain 1989, 71; Cavusgil & Zou 1994, 4). Päätös markkinointistrategian standardoinnista tai sopeuttamisesta on kontingenssinäkökulmasta katsoen tilannesidonnainen (Theosidou & Leonidou 2002, 143). Sokea sopeuttamis- tai standardointistrategian noudattaminen ei näin ollen takaa menestystä ulkomaisilla markkinoilla (Albaum & Tse 2001, 73), vaan sopeuttamisen astetta tulisi useiden tutkijoiden (esim. Jain 1989, 76; Cavusgil & Zou 1994) mukaan arvioida suhteessa siihen, millainen merkitys sillä on yrityksen vientimenestyksen kannalta (Theodosiou & Leonidou 2002, 143). Valinta pääosin standardoidun tai sopeutetun strategian välillä riippuu siis siitä, kuinka kukin strategia kussakin ympäristössä tukee yrityksen kilpailuasemaa ja sitä kautta vientimenestystä.

Sopeutusstrategiassa tulee painottaa niitä elementtejä, joilla on eniten merkitystä sen kannalta, kuinka yritys menestyy kohdemarkkinalla. Samalla on otettava huomioon, että eri markkinat voivat reagoida hyvin eri tavoin markkinointistrategian eri osa-alueiden sopeuttamiseen (Albaum & Tse 2001, 78). Niinpä kansainvälistyvän yrityksen haasteena on määrittää, mitä markkinointistrategian osa-alueita, millä ehdoilla ja missä määrin sen kannattaa sopeuttaa (Theodosiou & Leonidou 2002, 143). Toisaalta markkinointistrategian osa-alueiden painotukset riippuvat yrityksen tavoitteista; esimerkiksi markkinointiviestintää kannattaa sopeuttaa tavoiteltaessa myynnin kasvua, kun taas tuottavuuden kasvua saattaa edistää paremmin hintastrategia. Koska kaikkia markkinointistrategian osa-alueita on mahdotonta viilata optimaalisiksi, kussakin kontekstissa olennaisimpien osa-alueiden tunnistaminen on tärkeää sopeutusstrategian onnistumisen kannalta (Leonidou 2002, 63–64).

Myös empiirisissä tutkimuksissa on havaittu yritysten sopeuttavan juuri niitä elementtejä, jotka ne kokevat tärkeiksi oman kilpailuetunsa ja menestyksensä kannalta (esim. Albaum & Tse 2001, 73). Keskimäärin tutkitut yritykset ovat sopeuttaneet markkinointistrategioitaan maltillisesti; yritykset tuntuvat pyrkivän hyödyntämään yhtä aikaa sekä sopeuttamisen tuomia etuja että standardoinnin tuomia kustannussäästöjä

(Theosidou & Leonidou 2003, 167). Usein päätös siitä, kuinka paljon markkinointistrategiaa sopeutetaan, on kompromissi sopeuttamisen kustannusten ja niiden hyötyjen välillä, joita paikallisia markkinoita paremmin palvelemalla on mahdollista saavuttaa (Albaum & Tse 2001, 61). Czinkota ja Ronkainen (1993, 303) toteavat sopeuttamisen ongelman kiteytyvän useimmissa yrityksissä kysymykseen siitä, onko sopeuttaminen sen aiheuttamien kustannusten arvoista.

Kontingenssinäkökulmaan liittyy myös käsitys markkinointistrategian sopeuttamisesta dynaamisena prosessina. Tämä tarkoittaa sitä, ettei sopeutuspäätösten tekeminen markkinoille mentäessä riitä, vaan toimiva markkinointistrategia vaatii jatkuvaa tarkkailua, arviointia ja muokkaamista (Leonidou 2002, 64). Kansainvälistymisen alkuvaiheessa tulisi Douglassin ja Craigin (2007, 438) mukaan keskittyä hankkimaan kokemusta siitä, kuinka jo olemassa olevaa tuotevalikoimaa tulisi markkinoida uusilla markkinoilla. Tätä kokemusta voi markkinoiden tultua tutuksi hyödyntää sekä olemassa olevan markkinointistrategian sopeuttamisessa edelleen että uusien tuotteiden kehittämisessä suoraan kohdemarkkinoille. Markkinoille mentäessä käytetty sopeutusstrategia toimii siis perustana myöhemmälle sopeuttamiselle, kun yritys vähitellen oppii toimimaan uudella kohdemarkkinalla (Allbaum & Tse 2001, 63).

Esimerkiksi Cavusgil ym. (1993) tarkastelevat yritysten harjoittamaa sopeuttamista ennen ja jälkeen uusille markkinoille menon havainnollistaakseen ulkomaisilla markkinoilla toteutettavan markkinointistrategian dynaamista luonnetta. Ennen markkinoille menoa tehty sopeuttaminen on yleensä pääosin reagoimista kohdemarkkinan lainsäädäntöön, kun taas markkinoille menon jälkeen se heijastaa johdon kokemuksen kautta syventynyttä käsitystä kohdemarkkinasta (Cavusgil et al. 1993). Kokemattomat vientiyritykset pyrkivät usein minimoimaan tarpeen markkinointistrategian sopeuttamiselle etsimällä kotimarkkinoihin nähden mahdollisimman samankaltaisia kohdemarkkinoita. Kokeneemmilla yrityksillä sen sijaan on jo parempi ymmärrys markkinoiden välisistä eroista ja ne tavoittelevat todennäköisemmin kilpailuetua markkinointistrategiaa sopeuttamalla. Koska sopeuttamiseen liittyy kustannuksia, myös kerralla tavoiteltavien uusien kohdemarkkinoiden lukumäärä vaikuttaa siihen, kuinka paljon markkinointistrategian sopeuttamiseen panostetaan (Cavusgil et al. 1993).

Kontingenssinäkökulmasta kansainvälistyvän yrityksen tulisi siis pyrkiä löytämään omaan kontekstiinsa sopiva markkinointistrategian sopeuttamisen aste ja muokata tätä päätöstä olosuhteiden muuttuessa. Olennaista on myös ymmärtää, että eri markkinointistrategian osa-alueet voivat vaatia eriasteista sopeuttamista. Näin ollen tavoitteena on löytää kuhunkin tilanteeseen sopiva yhdistelmä markkinointistrategian eri osa-alueisiin kohdistuvia sopeuttamisratkaisuja (Cavusgil et al. 1993).

## **2.2 Taustatekijöiden merkitys**

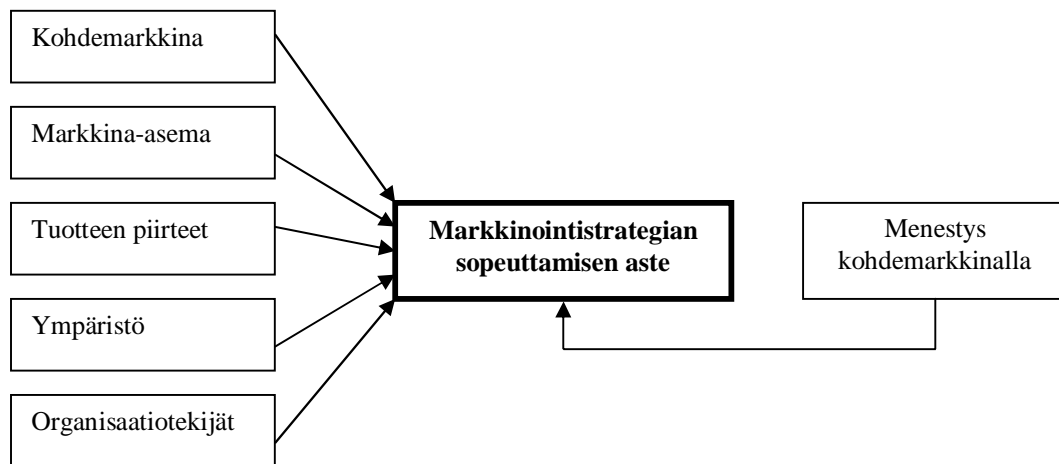
### **2.2.1 Taustatekijät markkinointistrategian sopeuttamista kuvaavissa malleissa**

Markkinointistrategian sopeuttamista on useissa tutkimuksissa pyritty havainnollistamaan luomalla siitä erilaisia malleja. Eri tutkijoiden kehittämät mallit muistuttavat paljolti toisiaan, sillä ne noudattelevat useimmiten samaa logiikkaa kuvaten erilaisten taustatekijöiden yhteyttä markkinointistrategian osa-alueiden sopeuttamiseen ja sitä kautta vientimenestykseen.

Sopeuttamismallien peruslogiikka on siis seuraava: taustatekijöillä on merkitystä markkinointistrategian sopeuttamisen asteen kannalta, joka puolestaan liittyy vientimenestykseen. Muutamissa malleissa tätä peruslogiikkaa on sovellettu hieman monimutkaisemmin ottamalla mukaan uusia muuttujia ja pohtimalla tarkemmin eri komponenttien välisiä suhteita. Esimerkiksi Leonidou ym. (2002) mallissa taustatekijöiden oletetaan olevan yhteydessä markkinointistrategiaan osin viennin kohdentamisen kautta siten, että markkinointistrategia yhdessä kohdentamisratkaisujen kanssa määrittää vientimenestystä. Calantonen ym. (2004) sekä Cavusgilin ja Zoun (1994) malleissa puolestaan osan taustatekijöistä katsotaan liittyvän vientimenestykseen sekä sopeutusstrategian kautta että suoraan.

Monet tutkijat (esim. Cavusgil et al. 1993, Theosidou & Leonidou 2002) viittaavat oman markkinointistrategian sopeuttamista tai standardointia kuvaavan mallinsa yhteydessä Jainin (1989) muotoilemaan malliin, jota vastaavissa uudemmissa malleissa on kehitetty eteenpäin. Jainin mallissa (kuvio 1) markkinointistrategian sopeuttamisen asteen kannalta merkittävänä pidetään kohdemarkkinaa, markkina-asemaan,

tuotteeseen, ympäristöön ja organisaatioon liittyviä taustatekijöitä. Näistä organisaatiotekijät liittyvät lähinnä valitun strategian tehokkaaseen toteuttamiseen (Jain 1989, 71). Jainin malli korostaa myös vientimenestyksen yhteyttä siihen, missä määrin markkinointistrategiaa sopeutetaan, sillä sopeutuspäätösten tulee viimekädessä perustua niistä seuraavaan taloudelliseen hyötyyn ja kilpailuetuun (Jain 1989, 76). Useimmissa myöhemmin kehitetyissä malleissa (esim. Theodosiou & Leonidou 2002; Leonidou et al. 2002; Calantone et al. 2005) suhde oletetaan päinvastaiseksi, eikä vientimenestyksen vastavuoroista merkitystä sopeuttamisen asteen kannalta noteerata yhtä painokkaasti. Vientimenestyksen merkitystä markkinointistrategian taustatekijänä on kuitenkin tutkittu erikseen (esim. Lages & Montgomery 2004).



**Kuvio 1. Jainin malli markkinointistrategian sopeuttamisesta (soveltaen Jain 1989, 72)**

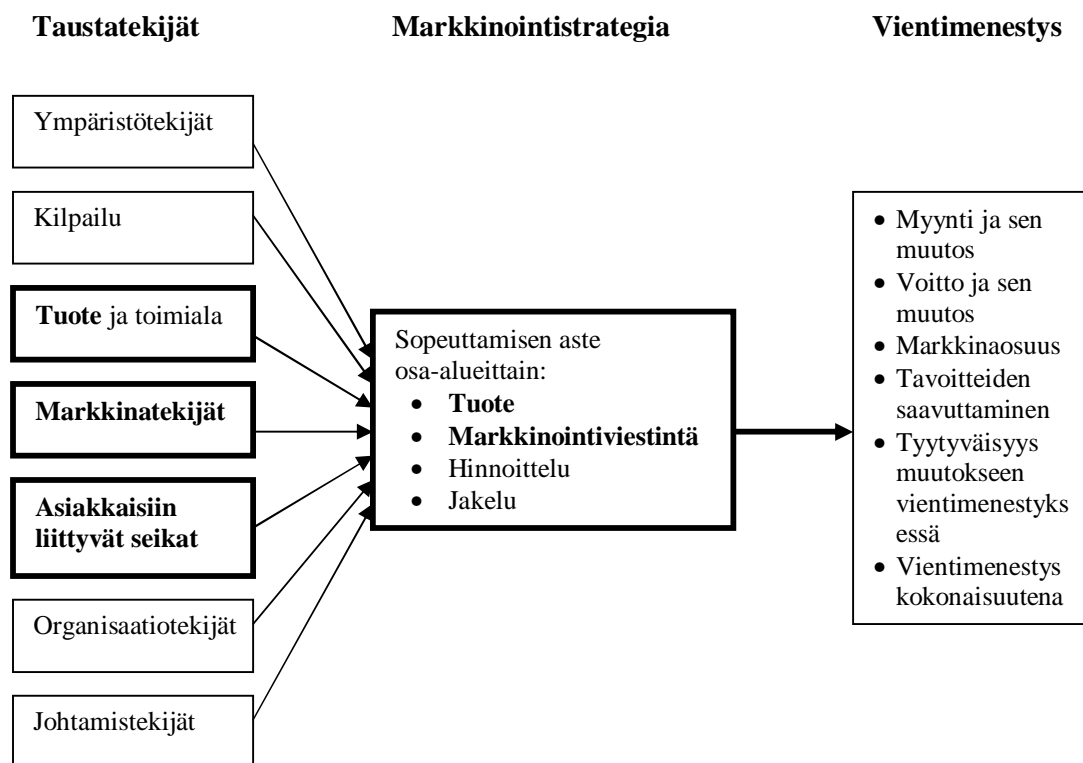
Vaikka peruslogiikka ei juurikaan poikkea eri mallien välillä, eroja on siinä, millaiset taustatekijät ja mitkä markkinointistrategian osa-alueet on valittu tarkastelun kohteeksi ja kuinka vientimenestys kussakin tutkimuksessa on määritelty. Markkinointistrategian osa-alueista eniten on tässä yhteydessä tutkittu tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamista (Theosidou & Leonidou 2003, 167). Vientimenestyksen määrittelyssä puolestaan on käytetty lukuisia erilaisia mittareita, mikä heikentää tutkimusten vertailtavuutta. Useimmiten vientimenestystä mitataan taloudellisin mittarein, kuten myynnissä tai voitossa tapahtuvia muutoksia seuraamalla, mutta osa tutkijoista on

lähestynyt asiaa myös esimerkiksi vientitavoitteiden täyttymisen tai kilpailuaseman muutosten kautta (Cavusgil & Zou 1994, 4).

| tutkimus  | sopeuttamiseen liittyvät taustatekijät   |
|---|--|
| Yorio 1983<br>(kts. Czinkota & Ronkainen 1993, 307) | Kohdemarkkina: säädökset, tullin ulkopuoliset kaupan esteet, asiakkaiden ominaisuudet, kulutuskäyttäytyminen, kulttuuri, potentiaalisten käyttäjien taloudellinen asema, taloudellisen kehityksen taso, kilpailevat tuotteet, ilmasto ja maantiede<br>Tuote: tuotteen koostumus, brändi, pakkaus, fyysinen ulkoasu, ominaisuudet, käytötapa, laatu, asentamisen helppous, ylläpito, alkuperämaa<br>Yritystekijät: kannattavuus, markkinapotentiaali, sopeuttamisen kustannukset, menettelytavat, organisaatio, resurssit |
| Jain 1989   | Kohdemarkkina: maantieteellinen alue, taloudelliset tekijät<br>Markkina-asema: markkinoiden kehittyminen ja olosuhteet, kilpailu<br>Tuote: tuotteen tyyppi, asemointi<br>Ympäristötekijät: fyysinen, lainsäädännöllinen ja poliittinen ympäristö, markkinoinnin infrastruktuuri<br>Organisaatiotekijät: yrityksen orientaatio, pääkonttorin ja tytäryhtiön suhde, päätöksenteon delegointi   |
| Cavusgil et al. 1993                                | Yritystekijät: kansainvälinen kokemus, myyntitavoitteet, tavoiteltavien vientimarkkinoiden lukumäärä<br>Tuote ja toimiala: toimialan teknologiaintensiteetti, tuotteen ainutlaatuisuus, tuotteen kulttuurinen spesifisyys, tuotteen tyyppi<br>Kohdemarkkina: lainsäädäntö, kilpailun intensiteetti, tuotteen tuttuus   |
| Cavusgil & Zou 1994                                 | Sisäiset tekijät: yrityksen piirteet, tuotteen piirteet<br>Ulkoiset tekijät: toimialan piirteet, kohdemarkkinan piirteet   |
| Johnson & Arunthanes 1995                           | lainsäädäntö, erot infrastruktuurissa, tuotteen elinkaaren vaihe kohdemarkkinalla, kilpailun intensiteetti, kulttuuriset erot, asiakkaisiin liittyvät erot, tuotteen tyyppi  |
| Leonidou et al. 2002                                | Johdon piirteet: yleiset/erityiset ja objektiiviset/subjektiiiviset<br>Organisaatiotekijät: yrityksen piirteet, resurssit, tavoitteet<br>Ympäristötekijät: tehtäväympäristö, makroympäristö<br>Viennin kohdentaminen: markkinoiden valinta, segmentointi   |
| O'Cass & Julian 2003                                | Yritystekijät: tuotteen uniikkisuus, kansainvälinen kokemus, sitoutuneisuus<br>Ympäristötekijät: kilpailun intensiteetti, lainsäädännöllinen ja poliittinen ympäristö, jakelukanavien saatavuus, tuotteen tuttuus kuluttajille   |
| Theodosiou & Leonidou 2003                          | ympäristötekijät, markkinatekijät, asiakaskysymykset, kilpailu, tuote ja toimiala, organisaatiotekijät, johtoon liittyvät tekijät  |
| Timmor & Zif 2005                                   | Toimiala: kilpailu, kulttuurinen samankaltaisuus, skaalaedut<br>Pätevyys: vientikokemus, patentit, globaali orientaatio, yrityskoko<br>Tavoitteet: kasvu, markkinajohtajuus, riskin minimointi   |
| Rundh 2007  | Yritystekijät: resurssit, kyvyt, vientikannustin (sisäinen/ulkoinen)<br>Markkinatekijät: viennin esteet, kohdemarkkinaan liittyvät tekijät   |
| Calantone et al. 2006                               | Yritystekijät: riippuvuus viennistä, avoimuus innovaatioille<br>Toimiala: toimialalla harjoitettu sopeuttaminen<br>Kohdemarkkina: markkinoiden välinen samankaltaisuus   |

**Taulukko 1. Eri tutkimuksissa käsitelty markkinointistrategian sopeuttamiseen liittyvät taustatekijät**

Koska sopeuttamista tutkittaessa pyritään useimmiten tunnistamaan sopeutuksen ja sen asteen kannalta merkittäviä tekijöitä (Cavusgil et al. 1993), mallien välillä esiintyy suurta vaihtelua myös tarkasteltujen taustatekijöiden suhteen. Tutkimuksesta riippuen on esitetty lukuisia erilaisia taustatekijöiden yhdistelmiä. Taulukkoon 1 on koottu yhdessätoista tarkastellussa tutkimuksessa käsitellyt markkinointistrategian sopeuttamisen taustatekijät. Osa näistä tutkimuksista (Theodosiou & Leonidou 2003; Leonidou et al. 2002) perustuu kirjallisuuskatsaukseen ja ilmentää siis laajemmin markkinointistrategian sopeuttamisesta tehdyn tutkimuksen painopisteitä. Tutkitut taustatekijät voi karkeasti jakaa yritykseen ja sen tuotteisiin liittyviin sisäisiin tekijöihin sekä kohdemarkkinaan liittyviin ympäristötekijöihin (esim. Cavusgil et al. 1993).



**Kuvio 2. Theodosioun ja Leonidoun malli markkinointistrategian sopeuttamisesta (soveltaen Theodosiou & Leonidou 2002, 143)**

Theodosioun ja Leonidoun (2002, 143) malli (kuvio 2) toimii hyvänä esimerkkinä markkinointistrategian sopeuttamismalleista, sillä siihen on koottu tyypillisimmät aihepiirin tutkimuksissa tarkastellut taustatekijät ja markkinointistrategian osa-alueet sekä yleisimmin käytetyt vientimenestyksen mittarit. Theodosioun ja Leonidoun kirjallisuuskatsauksen perusteella markkinointistrategian sopeuttamista käsittelevissä

tutkimuksissa tyypillisimmin tarkastellut taustatekijät liittyvät ympäristöön, kohdemarkkinaan, asiakkaisiin, kilpailuun, tuotteeseen ja toimialaan, organisaatioon ja johtamiseen. Vientimenestystä puolestaan mitataan useimmiten myynnin, voiton tai markkinaosuuden kaltaisin taloudellisin mittarein tai vaihtoehtoisesti tulkinnanvaraisemmin tavoitteiden saavuttamisen, tyytyväisyyden tai vientimenestyksen kokonaisuuden avulla. Cavusgil ym. (1993, 495), jotka ovat tutkineet markkinointistrategian sopeuttamista nimenomaan vientiin liittyen, määrittelevät markkinointistrategian sopeuttamisen kanssa voimakkaimmin korreloiviksi taustatekijöiksi vientiä harjoitettaessa yrityksen kansainvälisen kokemuksen, tuotteen ainutlaatuisuuden ja kulttuurispesifisyyden sekä kilpailun intensiteetin kohdemarkkinalla.

Kuviossa 2 Theodosioun ja Leonidoun mallista on korostettu ne taustatekijät ja markkinointistrategian osa-alueet, joihin käsillä oleva tutkimus keskittyy. Taustatekijöistä tässä tutkimuksessa nostetaan esille tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyvät seikat, joiden yhteyttä markkinointistrategian sopeuttamiseen tarkastellaan tuotteen ja markkinointiviestinnän näkökulmista. Seuraavassa perehdytään tarkemmin näihin valittuihin taustatekijöihin.

## **2.2.2 Tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyvät taustatekijät**

Tuotteeseen liittyvillä taustatekijöillä viitataan Theodosioun ja Leonidoun (2002, 155) mukaan useimmiten tuotteen tyyppiin, eli markkinoidaanko sitä kuluttajille vai yrityksille, sekä siihen, kuinka erilaisessa elämänsäkaaren vaiheessa tuote kohdemarkkinalla on verrattuna kotimarkkinoihin. Cavusgil ym. (1993, 500) pitävät tuotteen osalta tärkeänä tekijänä lisäksi sitä, kuinka uniikki tai kulttuurisesti erityinen tuote on kyseessä. Sekä uniikkisuus että kulttuurispesifisyys korreloivat vahvasti markkinointistrategian sopeuttamisen kanssa, sillä ne vaativat usein asiakkaiden opastamista tai erilaisen kulttuurisen ympäristön huomioon ottamista markkinointistrategiassa.

Elintarvikkeita käytetään usein esimerkkinä tuoteryhmästä, joka vaatii merkittävää sopeuttamista johtuen niiden erityisestä herkkyystään kansallisille makuihin ja tapoihin



liittyville eroille (Czinkota & Ronkainen 1993, 316) sekä siitä, että niiden kohdalla asiakkaiden tarpeet vaihtelevat suuresti eri markkinoiden välillä (Lasserre 2007, 224).

Kohdemarkkinaan liittyvillä taustatekijöillä puolestaan viitataan useimmiten kohdemarkkinan kysyntäpotentiaalia ja yrityksen toimintamahdollisuuksia määritteleviin seikkoihin, kuten markkinan kokoon, medioiden saatavuuteen ja jakelumahdollisuuksiin. Markkinan koon on todettu korreloivan näistä voimakkaimmin markkinointistrategian sopeuttamisen kanssa, mikä johtuu todennäköisesti siitä, että suurten markkinoiden kysyntä helpommin kattaa sopeuttamisen kustannukset (Theodosiou & Leonidou 2003, 154). Toisaalta kohdemarkkinaan liittyviksi tekijöiksi määritellään joskus myös erilaiset kulttuuriset, poliittiset, taloudelliset, lainsäädännölliset sekä asiakkaisiin liittyvät seikat (Calantone et al. 2006, 179). Näistä osa on muissa yhteyksissä luokiteltu erikseen asiakkaisiin liittyviksi tekijöiksi, jollaisina niitä käsitellään myös tässä tutkimuksessa.

Asiakkaisiin liittyvistä taustatekijöistä olennaisina on pidetty kohderyhmien ominaisuuksia ja käyttäytymistä, makuja ja preferenssejä sekä sitä, kuinka he kyseessä olevaa tuotetta käyttävät (Theodosiou & Leonidou 2002, 154). Huolimatta asiakkaisiin liittyvien tekijöiden olennaisuudesta vientimenestyksen kannalta niitä on tutkittu vähiten kaikista tarkastelluista taustatekijöistä, mikä johtuu todennäköisesti siitä, että asiakkaisiin liittyvien tekijöiden mittaaminen on vaikeaa (Czinkota & Ronkainen 1993, 310). Kuitenkin asiakkaisiin liittyvien tekijöiden merkitys jo markkinoillemenopäätöksessä on suuri (Czinkota & Ronkainen 1993, 310) ja empiirinen aineisto osoittaa niillä olevan merkitystä myös markkinointistrategian sopeuttamisen kannalta; mitä samankaltaisemmat asiakkaat, sitä standardoidumpi on markkinointistrategia, ja toisaalta mitä enemmän eroja havaitaan asiakkaiden välillä eri markkinoilla, sitä enemmän markkinointistrategiaa sopeutetaan (Theodosiou & Leonidou 2002, 154).

Etenkin kuluttajille markkinoitaessa standardoidun markkinointistrategian käyttäminen on hankalaa, sillä kuluttajatuotteiden kysyntä on yrityksille suunnattuja tuotteita voimakkaammin riippuvainen kulttuurisista tavoista ja taloudellisista olosuhteista (Cavusgil et al. 1993; Czinkota & Ronkainen 1993, 304). Erot asiakkaisiin liittyvissä

tekijöissä eivät kuitenkaan aina vaadi muutoksia varsinaiseen tuotteeseen, vaan usein riittää tuotteen asemoinnin muokkaaminen (Czinkota & Ronkainen 1993, 311).

## 2.3 Tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttaminen

### 2.3.1 Strategiavaihtoehdot tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamisessa

Tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamista ovat kuvanneet omien keskenään pitkälti yhtenevien malliensa avulla esimerkiksi Keegan (2005, 348) ja Albaum ym. (2005, 407). Kuvio 3 kuvaa näiden mallien tarjoamia strategiavaihtoehtoja. Malleissa markkinointistrategian sopeuttaminen esitetään tuotteen ja markkinointiviestinnän kohdalla erikseen tehtävinä yksiselitteisinä valintoina sopeuttamisen ja standardoinnin välillä. Tuotteen osalta kolmantena vaihtoehtona on kokonaan uuden tuotteen kehittäminen kohdemarkkinalle. Näin syntyvät viisi strategiavaihtoehtoa ovat siis yhdistelmiä markkinointiviestinnän ja tuotteen sopeuttamista koskevista valinnoista. Nämä valinnat riippuvat ensinnäkin tuotteen käyttötarkoituksesta ja siitä, mitä tarvetta se palvelee, toiseksi kohdemarkkinan käyttöolosuhteista ja asiakkaiden mieltymyksistä ja kolmanneksi eri strategiavaihtoehtojen kustannuksista (Keegan 2005, 354; Albaum et al. 2005, 407).

|                            |              | TUOTE                           |                 |                 |
|----------------------------|--------------|---------------------------------|-----------------|-----------------|
|                            |              | standardoitu                    | sopeutettu      | uusi            |
| MARKKINOINTI-<br>VIESTINTÄ | standardoitu | suora laajennus                 | tuotesopeutus   | tuoteinnovaatio |
|                            | sopeutettu   | markkinointiviestinnän sopeutus | kaksoissopeutus |                 |

**Kuvio 3. Tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamisen strategiavaihtoehdot (soveltaen Keegan 2005, 348; kts. Hollensen 2007, 434)**

Vaikka kuvion 3 malli esittääkin markkinointistrategian sopeuttamisen kontingenssinäkökulmasta tarkastellen hyvin pelkistetyssä ja liioitellun yksinkertaisessa muodossa jättäen huomiotta välimuodot täysin sopeutetun ja standardoidun strategian välillä, se sopii kuitenkin yksinkertaiseksi välineeksi tuotteen ja markkinointiviestinnän

sopeuttamisen analyttiseen tarkasteluun. Seuraavassa käydään läpi mallin tarjoamat strategiovaihtoehdot kiinnittäen erityistä huomiota siihen, millaisissa konteksteissa kukin näistä strategioista parhaiten soveltuu käytettäväksi.

Suora laajennus, eli sekä tuotteen että markkinointiviestinnän standardointi, tarjoaa mahdollisuuden kustannussäästöihin niin tuotekehityksessä, mainostoimistokuluissa kuin mittakaavaetujen kautta. Tätä strategiaa harkittaessa on kuitenkin otettava huomioon mahdollisten kustannussäästöjen ohella myös siihen liittyvä riski tuloksen heikentymisestä ja vientioperaation epäonnistumisesta siinä tapauksessa, ettei standardoitu tuote kelpaakaan paikallisille asiakkaille (Keegan 2005, 349). Tällainen strategia sopii tyypillisesti paremmin markkinointiin yrityksille kuin kuluttajille, koska kuluttajatuotteet ovat usein vahvasti kulttuurisidonnaisia (Keegan 2005, 348).

Joskus tuotteen perusfunktion säilyttäminen ja toteuttaminen vientimarkkinoilla saattavat vaatia itse tuotteen sopeuttamista paikallisiin olosuhteisiin, vaikka markkinointiviestintä voidaankin pitää ennallaan tuotteen käyttötarkoituksen pysyessä muuttumattomana (Keegan 2005, 350). Tuotteen sopeuttamista voi siis suositella silloin, kun tuotteen käyttöolosuhteet kohdemarkkinalla eroavat kotimarkkinoista (Albaum et al. 2005, 407). Esimerkiksi tästä käy vaikkapa huonekalujen pienentäminen Japanin markkinoita varten (Keegan 2005, 350). Toisaalta, mikäli tuote vastaa kohdemarkkinalla erilaisiin tarpeisiin kuin kotimarkkinoilla, vetoaa erilaisiin kohderyhmiin tai sitä käytetään eri tavalla, voi markkinointiviestinnän sopeuttaminen olla toimivin ratkaisu (Keegan 2005, 348; Albaum et al. 2005, 407).

Kaksoissopeutus eli sekä tuotteen että markkinointiviestinnän sopeuttaminen sopii puolestaan parhaiten tilanteeseen, jossa niin ympäristön olosuhteet, asiakkaiden mieltymykset, tuotteen käyttötarkoitus kuin asiakkaiden vastaanottavuus markkinointiviestinnälle eroavat kotimarkkinoista (Keegan 2005, 351). Kaksoissopeutusta käytetään tyypillisesti myös muiden vaihtoehtojen epäonnistuttua tai kun yritys pyrkii seurailemaan omassa toiminnassaan kilpailijoiden ratkaisuja (Hollensen 2007, 436). Kokonaan uuden tuotteen kehittämiseen turvaudutaan Keeganin (2005, 353) mukaan silloin, kun pelkkä sopeuttaminen ei riitä; tällöin kyseessä ovat usein kehitysmaiden markkinat.

Kontingenssinäkökulmasta katsoen markkinointistrategian osa-alueiden täydellinen standardointi on mahdotonta, jolloin edellä esitetyistä strategiavaihtoehdoista ensisilmäyksellä vain kaksoissopeutus on mahdollinen. Kontingenssinäkökulmaa soveltamalla mallin tarjoamat standardoinnin ja sopeutuksen väliset valinnat voi kuitenkin nähdä mustavalkoisten vaihtoehtojen sijasta valintoina *pääosin* standardoidun tai sopeutetun strategian välillä. Tällöin muodostuvat strategiavaihtoehdot ovat sekä tuotteen että markkinointiviestinnän pitkälle menevä standardointi, tuotteeseen painottuva sopeutusstrategia, markkinointiviestintään painottuva sopeutusstrategia ja sekä tuotteen että markkinointiviestinnän pitkälle menevä sopeuttaminen. Esimerkiksi Albaum ym. (2005, 406) ehdottavatkin yrityksille kohdemarkkinoiden vertailemista pisteyttämällä tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeutustarpeet eri markkinoilla syventäen näin esitettyä mallia siten, että myös sopeutuksen aste tulee otetuksi huomioon. Näin ajatellen malli on käyttökelpoinen sovellettavaksi myös konkreettisissa tilanteissa toimivien yritysten sopeutusstrategioiden tarkasteluun ja kehittämiseen.

Seuraavassa perehdytään tarkemmin aluksi tuotteen ja sen jälkeen markkinointiviestinnän sopeuttamiseen.

### **2.3.2 Tuotteen sopeuttaminen**

Tuote on yrityksen markkinointistrategian ratkaisevin osa-alue, jonka kanssa kaikki muut markkinointistrategian osa-alueet täytyy sovittaa yhteen. Tämä johtuu siitä, että juuri tuote määrittää, keitä ovat yrityksen asiakkaat ja kilpailijat (Keegan 2005, 328–329). Tuotteen sopeuttamisella viitataan fyysisen tuotteen eroavaisuuksien asteeseen eri markkinoilla. Käytännössä sillä tarkoitetaan esimerkiksi tuotteen suunnitteluun, käyttötarkoitukseen tai -tapaan, ainesosiin, ulkomuotoon, pakkaukseen, etiketteihin tai brändinimeen (Keegan 2005, 346; Timmor & Zif 2005, 40; Czinkota & Ronkainen 1993, 317–324) tehtäviä muutoksia, jotka tähtäävät tuotteen markkinointiin ulkomaisilla markkinoilla. Tuotesopeutusta voi käyttää keinona erottautua kilpailijoista ja siten välttää hintakilpailua (Pehrsson 1995, 246).

Osa tuotteen sopeuttamista vaativista tekijöistä on pakottavia, kuten lainsäädäntö, mutta merkittävimpiä muutoksia tuotteeseen vaatii useimmiten kuluttajakäyttäytymisen eroihin ja paikalliseen kohdemarkkinaan sopeutuminen (Usunier 2000, 286).

Esimerkiksi venäläisten kuluttajien on joidenkin kansainvälisten yritysten teettämässä kuluttajatutkimuksissa huomattu suosivan länsieurooppalaisiin verrattuna kirkkaamman värisiä maaleja ja korkeamman rasvaprosentin sisältävää jäätelöä (Medvedev 2001, 122).

Markkinointistrategian sopeuttamisen ja vientimenestyksen välistä yhteyttä on tutkittu selvästi eniten juuri tuotteen osalta (Leonidou et al. 2002, 61). Merkittävyydestään huolimatta tuote on näiden tutkimusten perusteella markkinointistrategian osa-alueista kaikkein standardoiduin (Theosidou & Leonidou 2003, 167). Taipumus tuotteen standardointiin johtuu todennäköisesti paremman koordinaation ja mittakaavaetujen tavoittelusta tuotekehityksessä ja tuotannossa sekä halusta saada tuote nopeasti markkinoille (Theodosiou & Leonidou 168). Myös osa tutkijoista suosittelee tuotteen mahdollisimman pitkälle menevää standardointia juuri mittakaavaetujen, synergoiden ja tehokkuuden saavuttamiseksi (esim. Zou & Cavusgil 2002, 54). Tuotesopeutusta harjoittavat useimmiten kilpailluilla markkinoilla toimivat yritykset, joilla on aiempaa kansainvälistä kokemusta tai jollakin tapaa uusi, uniikki tai kulttuurispesifi tuote (Cavusgil & Zou 1994, 15). Tuotteen osalta eniten sopeutetaan pakkausta ja tuotevalikoimaa, kun taas itse tuotteen laatua, suunnittelua ja ominaisuuksia ei juurikaan sopeuteta (Theodosiou & Leonidou 2002, 161).

Tuotesopeutuksen on kuitenkin osoitettu korreloivan positiivisesti vientimenestyksen kanssa (Leonidou et al. 2002, 61) ja todettu vahvistavan yrityksen kilpailuasemaa ulkomaisilla markkinoilla (esim. Hill ja Still 1984; kts. Cavusgil et al. 1993, 480). Etenkin pienille yrityksille tuotteen sopeuttaminen voi olla tärkeä kilpailuedun lähde ja kompensoida niiden heikkouksia, kuten markkinointiresurssien puutetta (Timmor & Zif 2005, 41). Toisaalta tuotteen sopeuttamista saattaa vaatia myös jokin ulkopuolinen toimija tai tekijä, kuten tukkuri (Timmor & Zif 2005, 41) tai erot tuotetta koskevissa laeissa ja säädöksissä (Keegan 2005, 347). Osa tutkijoista näkee myös tuotesopeutuksen olennaisena osana kansainvälisten markkinoiden vaatimaa joustavuutta (Timmor & Zif 2005, 41).

Selvä korrelaatio tuotesopeutuksen ja vientimenestyksen välillä on kuitenkin havaittu vain tutkimuksissa, joissa menestyksen mittarina on käytetty myyntiä (Leonidou 2002, 61). Tästä voi päätellä, että tuotteen sopeuttaminen johtaa todennäköisesti myynnin,

muttei välttämättä markkinaosuuden tai voittojen kasvuun (Cavusgil & Zou 2002, 16). Myyntivolyymien kasvattamiseksi täytyy kuitenkin osata valita sopeutuksen kohteeksi kullakin kohdemarkkinalla merkitykselliset tuoteominaisuudet ja sopeuttaa niitä kunkin kohdemarkkinan vaatimin tavoin (Lado et al. 2004, 590).

### **2.3.3 Markkinointiviestinnän sopeuttaminen**

Markkinointiviestinnän rooli vientimarkkinoinnissa, kuten kotimarkkinoillakin, on kommunikoida asiakkaiden kanssa tavoitteena välittää näille kaikki ostopäätökseen vaadittava informaatio (Hollensen 2007, 541). Ulkomaisilla markkinoilla markkinointiviestinnän onnistumisessa on kuitenkin merkitystä lisäksi kieleen liittyvillä, taloudellisilla, sosiokulttuurisilla, lakiin ja säädöksiin sekä paikalliseen kilpailuun liittyvillä erot (Hollensen 2007, 543). Markkinointiviestinnän sopeuttamisella viitataan siis yrityksen tämän tyyppisistä seikoista johtuviin markkinointiviestinnän eroihin ja niiden asteeseen eri markkinoilla.

Kuten tuotteen, myös markkinointiviestinnän sopeuttamista on tutkittu runsaasti. Tutkimusten perusteella markkinointiviestinnän sopeuttaminen korreloi voimakkaasti vientimenestyksen kanssa ajasta, paikasta ja tuotteista riippumatta (Leonidou 2002, 63). Cavusgil ja Zou (1994, 14) pitävät kuitenkin markkinointiviestinnän ja vientimenestyksen suhdetta tätä monimutkaisempana, sillä merkittävä korrelaatio näiden välillä on havaittu lähinnä mitattaessa vientimenestystä myynnin kasvun ja viennin intensiteetin avulla, kun taas markkinointiviestinnän sopeuttamisen ja yrityksen tuloksen välillä havaittu korrelaatio on ollut selvästi vähäisempää. Yksi mahdollinen selitys tähän on, että sopeuttaminen hävittää joistakin tuotteista niiden universaaliuteen perustuvan vetovoiman. Toisaalta myös epäonnistunut tai kallis markkinointiviestinnän sopeuttaminen voi johtaa huonoon vientimenestykseen (Cavusgil & Zou 1994, 14).

Cavusgil ja Zou (1994, 14) kehottavatkin sopeuttamaan markkinointiviestintää vain silloin, kun se on tarpeen paikallisten asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi tai median käytön erojen tai mainontaa koskevien sääntöjen vuoksi. Heidän mukaansa sopeuttamisesta on paras pidättäytyä, mikäli yritys ei ole varma tietävänsä mitä tekee, sillä markkinointiviestintä on hyvin kulttuurisidonnaista ja sen sopeuttaminen pikkutarkkaa. Yksioikoinen sopeutus ilman asiakkaiden tarpeiden ja mahdollisten

reaktioiden etukäteistä analysointia saattaa aiheuttaa ongelmia (Cavusgil & Zou 1994, 16).

Huolimatta markkinointiviestinnän sopeuttamiseen liittyvistä riskeistä ja toisaalta sen standardoinnin mahdollistamasta kustannustehokkuudesta on markkinointiviestinnän sopeuttaminen melko yleistä, sillä markkinointiviestintää sopeutetaan yrityksissä selvästi tuotetta tai hinnoittelua enemmän (Theodosiou & Leonidou 2002, 162). Eniten markkinointiviestintäänsä sopeuttavat yritykset, joiden tuote on jo vakiinnuttanut paikkansa kohdemarkkinalla, mikä johtuu todennäköisesti johdon kokemuksen kautta parantuneesta kohdemarkkinan ymmärryksestä (Cavusgil & Zou 1994, 15), joka pienentää sopeuttamisessa epäonnistumisen riskiä.

Markkinointiviestinnän sopeuttamiseen yrityksiä kannustavat ennen kaikkea kilpailupaineet (Cavusgil & Zou 1994, 14). Mainonnan osalta sopeuttamiseen johtavat usein kielierot, medioiden saatavuus, lainsäädäntö, taloudelliset erot ja kilpailijoiden toiminta, kun taas myynninedistämistä sopeutetaan lainsäädännöstä, kulttuurisista piirteistä, paikallisista kilpailukäytännöistä ja jälleenmyyjän voimavaroista johtuen (Theodosiou & Leonidou 2002, 162). Brändin sopeuttaminen sen sijaan on melko harvinaista (Theodosiou & Leonidou 2002, 161), mikä johtuu pitkälti sen aiheuttamista esimerkiksi pakkauksiin sekä muuhun markkinointiviestintään liittyvistä lisäkustannuksista (Alashban et al. 2001, 41).

Markkinointiviestintää sopeutettaessa kannattaa pohtia myös alkuperämaan merkitystä tuotteen markkinoinnin kannalta. Mielikuvat ja asenteet tiettyjä maita kohtaan usein ulottuvat myös niihin tuotteisiin ja brändeihin, joiden tiedetään tulevan näistä maista (Keegan 2005, 341). Eri valmistusmaat herättävät asiakkaita erilaisia mielleyhtymiä; esimerkiksi saksalaiset tuotteet saatetaan yhdistää kestäväyyteen ja ranskalaiset luksukseen. Nämä mielleyhtymät vaihtelevat eri kohdemarkkinoilla (Usunier 2000, 319–320).

Kyse on siis asiakkaiden mielikuvista, joilla ei välttämättä ole juurikaan tekemistä itse tuotteen laadun kanssa. Näitä mielleyhtymiä voi markkinoinnissa käyttää hyväksi; tapauksesta riippuen yrityksen saattaa olla hyödyllistä esimerkiksi pakkausta, etikettejä, suunnittelua ja brändinimeä sopeuttamalla joko korostaa tai häivyttää alkuperämaata.

Alkuperämaan merkitys ei kuitenkaan ole aivan yksioikoinen, sillä yhdelläkin kohdemarkkinalla asiakkaiden välillä saattaa olla suuria eroja sen suhteen, kuinka merkittävänä he pitävät tietoa tuotteen alkuperämaasta ja millaisia mielikuvia heillä kyseisestä maasta on. Tietyn maan maine valmistusmaana voi myös ajan mittaan muuttua (Keegan 2005, 342). Lisäksi tuotteen tyypillä on merkitystä siinä, minkälaisia mielleyhtymiä tietty valmistusmaa herättää; esimerkiksi Kaynak ja Cavusgil (1983) ovat havainneet japanilaisen elektroniikan herättävän japanilaista ruokaa voimakkaampia laatumielikuvia (kts. Chattalas et al. 2008, 57).

## 2.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Edellä on käsitelty markkinointistrategian sopeuttamisesta käytyä akateemista debattia ja tarkasteltu standardoinnin ja sopeuttamisen problematiikkaa standardointi-, sopeutus- ja kontingenssinäkökulmista. Luvun alussa todettiin, että standardointinäkökulma perustuu käsitykseen markkinoiden samankaltaistumisesta, joka mahdollistaa tehokkuuden tavoittelun markkinointistrategian osa-alueita standardoimalla. Sen sijaan sopeutusräkökulmasta paikallinen kilpailuetu saavutetaan yhä parhaiten sopeuttamalla markkinointistrategiaa paikallisiin oloihin. Näitä näkökulmia on pyritty integroimaan kontingenssinäkökulman avulla, jossa standardointi ja sopeutus nähdään vastakkaisten strategioiden sijaan ikään kuin yhden jatkumon ääripäinä. Kontingenssinäkökulman mukaan kansainvälistyvän yrityksen tulisi pyrkiä löytämään omaan kontekstiinsa sopiva markkinointistrategian sopeuttamisen aste ja muokata sitä olosuhteiden muuttuessa.

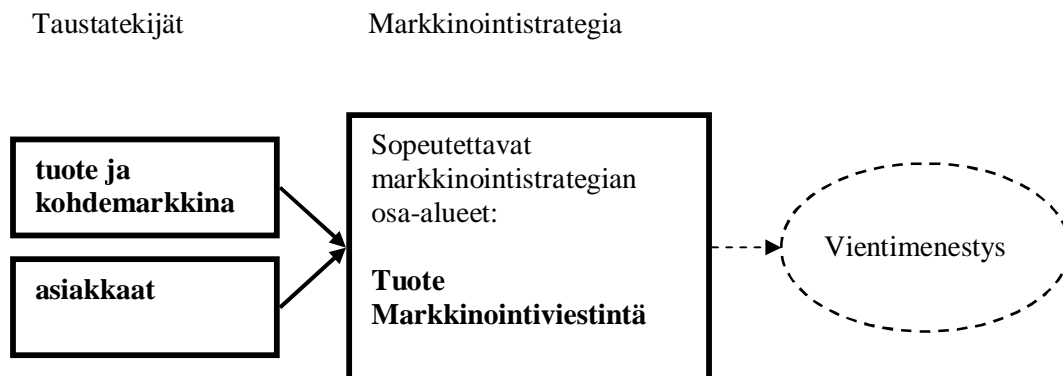
Markkinointistrategian sopeuttamista kuvaavien mallien yhteydessä todettiin, että erilaiset sisäiset ja ulkoiset taustatekijät ovat merkittäviä markkinointistrategian eri osa-alueiden sopeuttamisen keinojen ja asteen kannalta. Aiemmassa tutkimuksessa määritellyistä lukuisista taustatekijöistä on tässä tutkimuksessa valittu tarkasteltaviksi tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyvät tekijät, joihin siksi perehdyttiin jo teoreettisessa viitekehyksessä hieman tarkemmin.

Koska tämä tutkimus rajautuu tarkastelemaan sopeuttamista nimenomaan case-yrityksen tuotteen ja markkinointiviestinnän näkökulmasta, käsiteltiin tässä luvussa



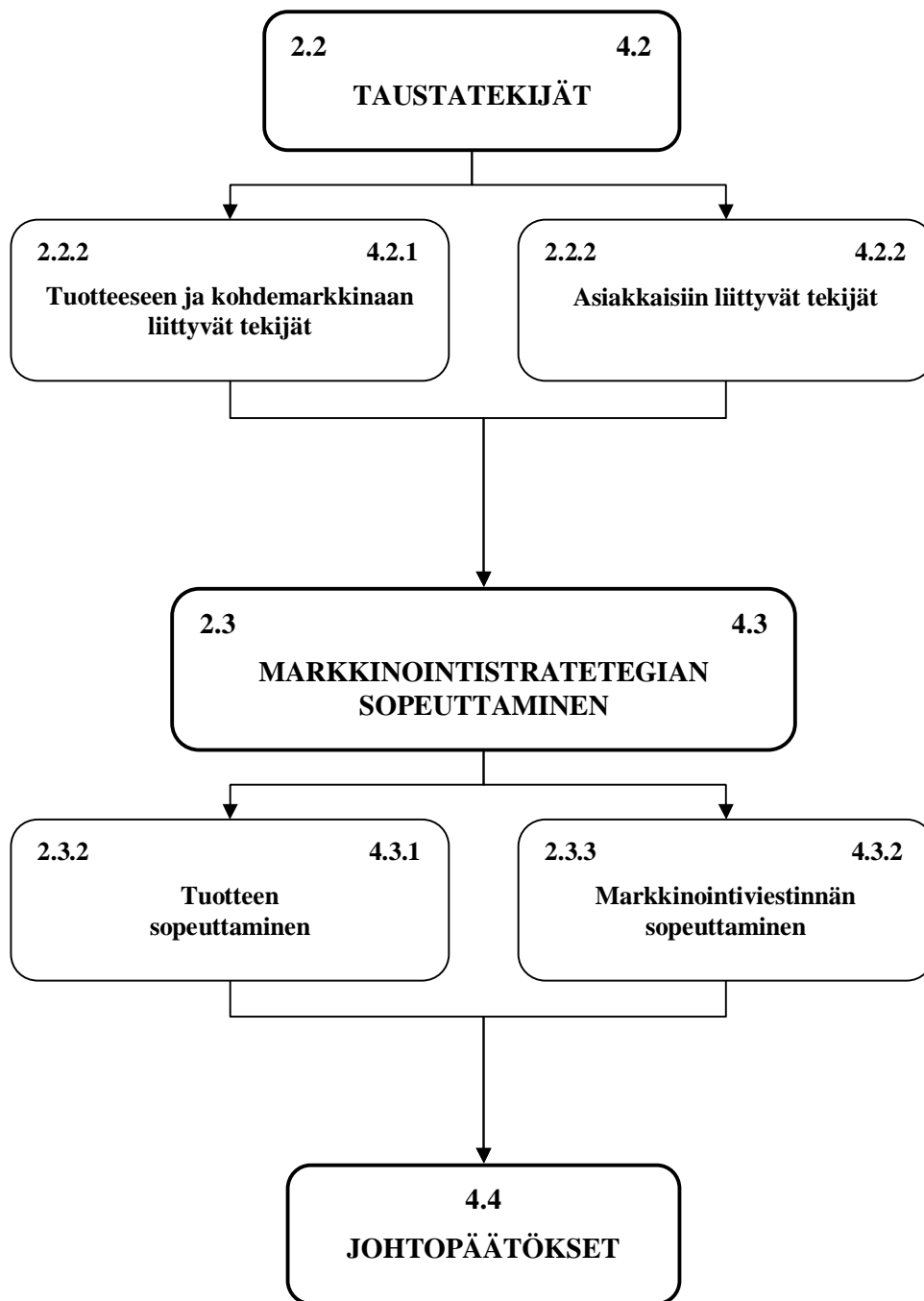
vielä erikseen tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamista. Tarkastelun kehikkona käytettiin Keeganin (2005, 348) muotoilemaa mallia tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamisen strategiavaihtoehdoista. Tässä kohtaa todettiin, että markkinointiviestinnän sopeuttaminen vientimarkkinoille on yrityksissä yleistä, kun taas tuote usein on standardoiduin markkinointistrategian osa-alueista.

Käsillä olevan tutkimuksen kysymyksenasettelun voi suhteuttaa aiempaan tutkimukseen kuvion 4 avulla. Kuvio pohjautuu markkinointistrategian sopeuttamista käsittelevien mallien peruslogiikkaan soveltaen edellä käsiteltyjä aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä malleja. Tässä tutkimuksessa keskitytään mallin kahden ensimmäisen komponentin – taustatekijöiden ja markkinointistrategian osa-alueiden – sekä niiden välisen yhteyden tarkasteluun. Vientimenestys esiintyy tutkimuksessa sopeuttamisen implisiittisenä tavoitteena, mutta sen mittaaminen on mahdotonta case-yrityksen viennin ollessa vasta suunnitteluvaiheessa. Kuviossa 4 mainitaan taustatekijöistä ja markkinointistrategian osa-alueista vain ne, joita tässä tutkimuksessa käsitellään.



**Kuvio 4. Tutkimuksen kysymyksenasettelu sovitettuna markkinointistrategian sopeutusmallien muotoon**

Tutkimuksen näkökulmana on edellä esitelty kontingenssinäkökulma, jonka mukaisesti tutkimusongelmana ei olekaan valinta standardoidun ja sopeutetun markkinointistrategian välillä, vaan oletuksena on, että sekä tuotteen että markkinointiviestinnän jonkinasteinen sopeuttaminen on suositeltavaa. Näin ollen tutkimuksen keskeinen kysymyksenasettelu liittyykin siihen, mitä tuotteeseen ja markkinointiviestintään liittyviä seikkoja tulisi sopeuttaa ja millä tavoin.



**Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Tämän logiikan pohjalta on muotoiltu tutkimuksen viitekehys (kuvio 5), joka samalla määrittää tutkimuksen rakenteen. Tutkimuksen empiirinen osa etenee kuvion 5 kuvaamalla tavalla noudatellen teoreettisen viitekehysen etenemisjärjestystä. Tutkimustulosten esittäminen aloitetaan case-yrityksen tilanteessa olennaisten taustatekijöiden tarkastelulla. Tuotteeseen ja kohdemarkkinaan liittyvillä tekijöillä viitataan tässä ensisijaisesti rapeiden leipien markkinoihin Pietarissa sekä elintarvikeketjujen toimintatapoihin näillä markkinoilla. Seuraavaksi tarkasteltavilla asiakkaisiin liittyvillä taustatekijöillä viitataan siihen, millaisia potentiaaliset kohderyhmät case-yrityksen tapauksessa olisivat ja mitkä olisivat tuotteen käyttöyhteydet Pietarissa.

Taustatekijöiden jälkeen siirrytään tarkastelemaan markkinointistrategian sopeuttamiseen liittyviä konkreettisia valintoja case-yrityksen tilanteessa. Tämä tarkastelu kohdistetaan aluksi case-yrityksen valitsemiin vientituotteisiin ja tämän jälkeen niiden markkinointiviestintään. Lopuksi esitetään tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja muotoillaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Metodologia

#### 3.1.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullista tutkimusta voi kuvata ”arvoituksen ratkaisemiseksi” siinä mielessä, että toisin kuin tilastollisessa tutkimuksessa siinä ei argumentoida lukujen ja niiden välisten tilastollisten yhteyksien avulla, vaan aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena pyrkien selittämään kaikki tutkittavaan asiaan liittyvät seikat siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa (Alasuutari 2001, 32–38). Liiketaloustieteissä laadullisen tutkimuksen voi usein määritellä sellaiseksi tavaksi tehdä tutkimusta, jossa eritellään yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta (Koskinen et al. 2005, 31).

Tässä tutkimuksessa valittua aihetta tarkastellaan yhden tutkittavan tapauksen – Linkosuon RuisNapin ja MiniVartaan viennin aloittamisen – avulla. Tapaustutkimus on yleisimpiä kauppatieteellisessä tutkimuksessa käytettyjä laadullisia menetelmiä. Siinä keskitytään tutkimaan yhtä tai muutamaa tarkoituksella valittua tapausta, kuten tiettyä yritystä tai prosessia (Koskinen et al. 2005, 155). Vaikka yksittäisen tapauksen tutkiminen ei mahdollista laajaa tutkimustulosten yleistämistä, on tapaustutkimus sopiva menetelmä silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisemmin jonkin ilmiön ja sen kontekstin välistä vuorovaikutusta (Dubois & Gadde 2002, 554). Tapaustutkimuksen arvo onkin sen kyvyssä auttaa ymmärtämään teoreettisia rakennelmia ja niihin liittyvää monimutkaista argumentaatiota suhteuttamalla ne arkipäiväisiin kokemuksiin (Gummesson 2007b, 230).

Tutkimukselliset lähestymistavat jaetaan usein deduktiiviseen ja induktiiviseen tapaan. Deduktiivisessa lähestymistavassa tutkimusprosessi lähtee liikkeelle teoriasta, jota empirian avulla pyritään testaamaan, kun taas induktiivisessa empirian pohjalta pyritään rakentamaan uutta teoriaa. Näiden yhdistelmänä voi pitää abduktiivista lähestymistapaa (Dubois & Gadde 2002, 559). Abduktiivisella lähestymistavalla viitataan erityisesti laadulliseen tapaustutkimukseen sopivaan tutkimusprosessiin, jossa teoreettinen

viitekehys, empiirinen kenttätö ja käsiteltävän tapauksen analyysi kehittyvät samanaikaisesti vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ennakko-oletuksille perustuva alustava viitekehys kehittyy siis tutkimusprosessin edetessä vähitellen empiiristen havaintojen analyysin ja tulkinnan viitoittamaan suuntaan. Kehittyvä viitekehys suuntaa samalla aineiston keruuta (Dubois & Gadde 2002, 554–555). Teoreettisen viitekehysten joustavuudella pyritään abduktiivisessa tutkimusprosessissa pienentämään riskiä siitä, että etukäteen lukkoon lyöty viitekehys estää tutkijaa huomaamasta tapauksen kannalta tärkeitä, mutta viitekehysten ulkopuolelle jääviä seikkoja. Samalla jonkinlainen alustava viitekehys on kuitenkin tarpeen rajaamaan kerättävää aineistoa (Dubois & Gadde 2002, 558).

Käsillä oleva tutkimus eteni pitkälti juuri abduktiivisen logiikan mukaisesti. Tutkimusprosessi lähti liikkeelle konkreettisesta ongelmasta, jonka pohjalta muodostettiin alustava tutkimusongelma ja viitekehys. Nämä kuitenkin muuttuivat tutkimusprosessin edetessä, kun empiriaa kerätessä havaittiin saadun aineiston olevan joiltakin osin ristiriidassa ennako-oletusten kanssa. Myös tutkimuskysymyksiä muokattiin haastattelujen edetessä hieman sillä perusteella, kuinka niiden havaittiin käytännössä toimivan. Tämän lisäksi viitekehysten joustavuus tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että tutkimuksen keskeisten painopisteiden annettiin nousta aineistosta, niistä aihepiireistä, joita haastatellut painottivat. Tutkimuksen aihe – markkinointistrategian sopeuttaminen – tarkentuikin lopulliseen muotoonsa hyvin pitkälti kerätyn aineiston pohjalta.

### **3.1.2 Teemahaastattelu**

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73). Tämän tutkimuksen ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu, jota täydennettiin haastattelun yhteydessä haastattelulomakkeella sekä erikseen toteutetulla pienimuotoisella havainnoinnilla.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin ja kysymysten järjestystä voidaan vaihdella (Koskinen et al. 2005, 104). Teemahaastattelua ohjaa haastattelurunko, jonka avulla haastattelu etenee

etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77). Käsillä olevan tutkimuksen toteuttamiseen teemahaastattelun kaltainen joustava menetelmä sopi, koska tavoitteena oli selvittää haastateltavien käsityksiä valituista teemoista rajaamatta vastausvaihtoehtoja liikaa mahdollisten ennakko-oletusten perusteella. Haastattelurunkoa suunniteltaessa ei vielä tiedetty, millaiset asiat haastatteluissa tulisivat nousemaan merkityksellisiksi, jolloin teemahaastattelu menetelmänä mahdollisti haastateltujen tärkeiksi kokemien teemojen painottamisen ja ennakoimattomienkin asioiden esiin nousemisen. Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti kysymysten tarkentamisen ja spontaanien lisäkysymysten esittämisen haastattelutilanteessa.

Haastattelurungon laatimiseksi keskusteltiin case-yrityksen silloisen toimitusjohtajan, tuotepäällikön, markkinointijohtajan ja kehityspäällikön kanssa. Kunkin kanssa keskusteltiin erikseen ja kuhunkin keskusteluun varattiin aikaa noin puoli tuntia. Keskustelut toteutettiin 24. marraskuuta ja 1. joulukuuta 2008. Niiden tavoitteena oli kartoittaa Linkosuon kansainvälistymisprosessin kannalta olennaisia kysymyksiä, jotka toimivat pohjana tutkimushaastatteluissa käytettävän haastattelurungon laatimisessa. Haastattelurungon (liite 1) kysymykset jaettiin alun perin Linkosuota kiinnostavien teemojen mukaisesti tuotteeseen, kohderyhmiin ja yhteistyökumppaneihin liittyviin kysymyksiin. Lopuksi kysyttiin tarkemmin haastateltavien mielikuvia Linkosuon tuotteista ja niille sopivasta markkinointistrategiasta.

Teemojen järjestyksellä pyrittiin siihen, että haastattelu aloitettaisiin haastateltaville mahdollisimman tutuista asioista, kuten omasta valikoimasta. Venäläisille haastatelluille tuntematonta Linkosuota koskevat kysymykset sijoitettiin viimeiseksi, jotta haastateltujen olisi helpompi pohtia uutta tuotetta suhteessa aiemmin käsiteltyihin teemoihin. Haastattelurunko suunniteltiin ensin venäläisiä haastateltuja varten ja karsittiin ja muokattiin myöhemmin tarvittavin osin suomalaisille haastatelluille sopivaksi. Suomalaisilta haastatelluilta ei siis kysytty kaikkia liitteen 1 haastattelurungossa mainittuja kysymyksiä. Haastattelurunko käännettiin venäjäksi yhteistyössä tulkin kanssa (liite 2).

Tutkimushaastatteluissa hyödynnettiin teemahaastattelun rinnalla myös strukturoidumpaa tekniikkaa. Haastattelujen yhteydessä haastatellut täyttivät lomakkeen

(liite 3), johon oli haastattelun tiivistämiseksi koottu sellaiset suljetut kysymykset, joiden kohdalla vastaaminen ja myös vastausten vertaaminen onnistui parhaiten lomakemuodossa. Kirjallinen lomake oli tällaisten kysymysten kohdalla suullisia kysymyksiä parempi vaihtoehto tarkkojen vastausten saamiseen, sillä lomakkeeseen voidaan sisällyttää avoimien kysymysten lisäksi suljettuja kysymyksiä, kuten monivalintakysymyksiä ja erilaisia skaaloja (Malhotra & Birks 2006, 326, 335–336). Muutamaa lomakekysymyksistä täydennettiin tarkentavin suullisin kysymyksin, lähinnä tiedustelemalla, miksi vastaaja valitsi tietyn vaihtoehdon. Myös lomake käännettiin venäjäksi tulkin avustuksella (liite 4). Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse, jolloin haastateltu täytti web-pohjaisen lomakkeen haastattelun jälkeen.

Haastattelurungossa ja kysymyslomakkeessa näkyy tutkimuksen abduktiivinen luonne siten, että niiden teemoittelu ja terminologia eivät täysin vastaa tutkimuksen lopullista rakennetta.

## **3.2 Aineiston hankkiminen ja käsittely**

### **3.2.1 Haastattelujen suorittaminen ja valikoimien havainnointi**

Useimmissa laadullisissa tutkimuksissa on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä, mikä edellyttää haastateltavien harkittua valintaa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 88). Niin myös tässä tutkimuksessa. Toisaalta haastateltavien valikoituminen oli tässä tapauksessa pitkälti riippuvainen eri kontaktien kautta saaduista yksittäisistä yhteystiedoista ja suosituksista muistuttaen tältä osin niin sanottua lumipallomenetelmää, jossa haastateltavia pyydetään ehdottamaan uusia henkilöitä haastateltaviksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59–60). Tässä tapauksessa ehdotukset tulivat kuitenkin pääosin Linkosuon yhteistyökumppaneilta ja henkilöiltä, jotka eivät itse kokeneet sopivansa haastateltaviksi.

Tavoitteena oli löytää haastateltaviksi Pietarissa toimivien elintarvikeketjujen valikoimista vastaavia, mutta saatujen suositusten perusteella päädyttiin haastattelemaan myös muutamaa muuta henkilöä. Tutkimusta varten tehtiin yhteensä 11 haastattelua, joista kolme toteutettiin Suomessa tammikuun lopulla ja kahdeksan Pietarissa

helmikuun puolivälissä. Venäjällä toteutetuista haastatteluista seitsemän suoritettiin venäjäksi.

Haastattelut saatiin neljältä venäläiseltä ketjulta (7. Kontinent, Lend, Neftis ja Sezon) ja kaikilta kolmelta suomalaiselta Venäjällä toimivalta ketjulta (Stockmann, Prisma ja Siwa). Haastatteluista venäläisistä ketjuista 7. Kontinentilla on Pietarissa yksi hypermarket, muilla kullakin 4 supermarkettia. Haastatteluja yritettiin sopia myös suurempien ketjujen kanssa, mutta se ei onnistunut erinäisten byrokraattisten ongelmien ja potentiaalisten haastateltavien tavoittamisen vaikeuden vuoksi. Elintarvikeketjujen lisäksi haastateltiin kahden suomalaisen hankintaa ja logistiikkaa harjoittavan yrityksen edustajia, sekä Linkosuon Väinämöisen palttoonnappeja Venäjällä markkinoivan Myllyn Parhaan venäläistä markkinointijohtajaa. Tarkka lista suoritetuista haastatteluista päivämäärineen on taulukossa 2.

| <i>Nro</i> | <i>Asema</i>                          | <i>Nimi</i>                         | <i>Yritys</i> | <i>Paikka</i> | <i>Päivämäärä</i> | <i>Kieli</i> |
|------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------|---------------|-------------------|--------------|
| 1          | toimitusjohtaja                       | Laitimo Tea                         | Fintorus      | puh.haast.    | 19.01.2009        | suomi        |
| 2          | yhteyspäällikkö                       | Karvinen Ismo                       | Inex Partners | Espoo         | 22.01.2009        | suomi        |
| 3          | ostaja                                | Ylämäki Minna                       | Stockmann     | Helsinki      | 22.01.2009        | suomi        |
| 4          | valikoimapäällikkö                    | Ostapchuk Julia                     | Prisma        | Pietari       | 16.02.2009        | venäjä       |
| 5          | markkinointijohtaja                   | Dmitriev Aleksei                    | Myllyn Paras  | Pietari       | 16.02.2009        | venäjä       |
| 6          | ostopäällikkö                         | Samarina Angelika                   | 7. Kontinent  | Pietari       | 17.02.2009        | venäjä       |
| 7          | kehitysjohtaja                        | Koskinen Marita                     | Prisma        | Pietari       | 17.02.2009        | suomi        |
| 8          | ostopäällikkö                         | Belova Anna                         | Neftis        | Pietari       | 19.02.2009        | venäjä       |
| 9          | myymäläpäällikkö                      | Rubzova Elena                       | Siwa          | Pietari       | 19.02.2009        | venäjä       |
| 10         | myymäläpäällikkö<br>varamyymäläpääll. | Gorlanova Irina<br>Makarova Namalja | Sezon         | Pietari       | 20.02.2009        | venäjä       |
| 11         | myyntijohtaja                         | Novikov<br>Aleksandr                | Lend          | Pietari       | 20.02.2009        | venäjä       |

## **Taulukko 2. Suoritetut haastattelut**

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin puhelimitse ja sähköpostitse case-yrityksen kautta saatujen yhteystietojen ja niiden pohjalta tehdyn salapoliisityön avulla.



Haastattelujen sopimisessa ja itse haastattelutilanteessa oli apuna tulkki. Käytännössä tutkija kysyi haastattelutilanteessa kysymykset venäjäksi ja tulkki käänsi tarvittavin osin vastaukset ja tarkentavat lisäkysymykset. Yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut suoritettiin kasvotusten. Aikaa kuhunkin haastatteluun kului vajaa tunti ja ne nauhoitettiin analyysia varten. Poikkeuksena oli Myllyn Parhaan markkinointijohtajan haastattelu, joka toteutui vapaamuotoisemmin keskustelun muodossa. Tästä haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot, joita täydennettiin ja tarkennettiin myöhemmin sähköpostin välityksellä.

Koska Linkosuon tuotteet eivät olleet venäläisille haastateltaville ennestään tuttuja, haastatteluihin otettiin mukaan näytepakkaukset RuisNapista ja MiniVartaasta (liite 5) sekä esitteitä Linkosuon tuotteista. Näytteitä käytettiin haastattelussa apuna aiheeseen orientoitumisessa ja joihinkin konkreettisiin itse tuotteeseen tai pakkaukseen liittyviin kysymyksiin vastaamisessa. Näytetuotteiden käytön tavoitteena oli myös antaa haastateltaville mahdollisuus itse määritellä, mihin tuoteryhmään he nämä tuotteet yhdistävät.

Haastattelujen käyttö ainoana aineistonkeruumenetelmänä tarjoaa kuitenkin lähinnä toisen käden tietoa, joka rajoittuu haastateltavan henkilökohtaiseen käsitykseen käsiteltävästä asiasta (Gummesson 2007a, 131). Tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa voidaan monipuolistaa esimerkiksi havainnoimalla (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83). Haastattelujen tueksi kerättiin siksi tässä tutkimuksessa jonkin verran tietoa havainnoimalla pietarilaisissa elintarvikekaupoissa. Havaintoja rapeiden leipien valikoimista, sijainnista ja hinnoittelusta kirjattiin seuraavien ketjujen myymälöissä: O'kei, Lenta, Karusel, Nahodka, Perekrestok, Lend, Prisma, Siwa ja 7. Kontinent.

### **3.2.2 Aineiston analysointi**

Laadullinen analyysi perustuu empiirisen aineiston vertaamiseen olemassa olevaan teoriaan ja aikaisempiin tutkimustuloksiin. Aineiston analyysia ja tulkintaa kuvataan usein hermeneuttisen kehän avulla tarkoittaen tulkinnan ja uudelleentulkinnan prosessia, jossa tutkijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä syvenee vähitellen aineiston tarjoamien konkreettisten yksityiskohtien ja teorian tarjoaman abstraktin kokonaisuuden vuorovaikutuksessa. Vaikka myös laadullisessa tutkimuksessa pyritään

systemaattisuuteen ja tarkkuuteen, analyysi ja tulkinta pohjautuvat väistämättä tutkijan subjektiiviseen intuitioon. Samalla aineiston keruu, analyysi ja tulkinta limittyvät toisiinsa. Tämä kaikki tekee laadullisen tutkimuksen analyysivaiheen tarkasta raportoinnista haastavaa. (Gummesson 2005, 312–315).

Käsillä olevan tutkimuksen tapauksessa aineiston analyysi tapahtui aineistolähtöisen sisällönanalyysin muodossa. Sisällönanalyysi perustuu laadullisen aineiston luokitteluun ja tulkintojen tekemiseen näiden luokittelujen avulla. Tätä menetelmää voidaan soveltaa teemoittelemalla aineistossa esiintyvät tutkimuksen kannalta kiinnostavat kommentit ja luokittelemalla toisiaan muistuttavat kommentit samoihin ryhmiin. Lopuksi empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Analyysin tarkoituksena on luoda selkeä, sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93–115). Tässä tutkimuksessa venäjänkielisten haastattelujen litteroinnissa oli apuna tulkki, joka litteroi osan haastatteluista sekä tarkasti ja täydensi tutkijan tekemät litteroinnit. Haastattelumateriaali käytiin läpi etsien siitä toistuvia teemoja. Aineiston teemoittelun pohjana käytettiin haastattelurunkoa, mutta analyysivaiheessa tästä teemoittelusta irrottauduttiin yhdistelemällä teemoja toisiinsa ja lisäten uusia, aineistossa havaittuja teemoja. Tämän jälkeen näistä teemoista eri haastatteluissa kertyneitä kommentteja verrattiin toisiinsa.

Sisällönanalyysia voidaan periaatteessa jatkaa kvantifioimalla aineisto, eli laskemalla, kuinka moni haastateltu on ilmaissut saman asian (Tuomi & Sarajärvi 2003, 117). Tässä tapauksessa aineiston tarkka kvantifiointi ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista ensinnäkin aineiston pienuuden vuoksi ja toisaalta siksi, että se olisi monessa kohtaa väistämättä perustunut hyvin voimakkaasti tutkijan tulkinnalle. Lisäksi tällainen tarkkuus olisi ollut jossain määrin harhaanjohtavaa sen vuoksi, että teemahaastattelun joustavuuden mahdollistamana eri haastatellut ottivat esiin eri asioita – jonkin asian mainitsematta jäämistä ei siis voi tulkita siten, että kyseinen henkilö olisi asiasta eri mieltä kuin muut. Niinpä tuloksissa on tyydytty tarkkojen lukujen sijasta suurpiirteisempiin ilmaisuihin eri kommenttien toistuvuudesta haastatteluissa.

Analyysivaiheessa myös tutkimuksen rakenne muotoiltiin uudelleen haastatteluissa merkittäviksi nousseiden teemojen ja tutkimusprosessin myötä hahmottuneen

teoreettisen viitekehyksen perusteella. Aineiston pohjalta tehdyt havainnot esitetään siis tutkielman empiirisessä osuudessa tämän uuden teemoittelun mukaisessa järjestyksessä.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset**

Laadullisessa tutkimuksessa mahdolliset luotettavuusongelmat liittyvät kuvauksen tarkkuuteen, materiaalin tulkintaan ja ongelmallisten ristiriitaisuuksien huomiotta jättämiseen (Sayre 2001, 45). Käsillä olevassa tutkimuksessa on Gummessonin (2005, 315) kehotuksen mukaisesti pyritty aineiston mahdollisimman läpinäkyvään, runsaaseen ja täydelliseen raportointiin, raportoiden myös aineistossa havaitut ristiriitaisuudet ja tarjoten siten lukijalle mahdollisuus tutkimusprosessin ja tulkin arviointiin.

Avoimuuden lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pyritään usein parantamaan triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajarvi 2003, 140). Oletuksena on, että useita erilaisia lähestymistapoja käyttämällä todennäköisyys mahdollisimman todenmukaisen kokonaiskäsityksen saamiseen tutkittavasta asiasta kasvaa (Newman & Benz 1998, 52). Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan esiin erilaisia näkökulmia haastattelemalla sekä venäläisiä että Venäjällä toimivia suomalaisia ketjuja ja henkilöitä sekä haastattelemalla elintarvikeketjujen lisäksi myös muun tyyppisten yritysten edustajia. Haastateltujen joukossa oli lisäksi niin henkilöitä, joille Linkosuo oli ennestään tuntematon, kuin niitä, joilla jo oli kokemusta Linkosuon muiden vastaavien tuotteiden markkinoinnista Venäjällä. Tutkimusmetodien osalta triangulaatioon pyrittiin täydentämällä haastattelujen avulla kerättyä materiaalia pienimuotoisella havainnointitutkimuksella.

Aiempaa markkinointistrategian sopeuttamisen tutkimusta kohtaan esitetty kritiikki pätee monelta osin myös käsillä olevaan tutkimukseen: tämäkin tutkimus on irrallinen case-tutkimus, jossa tarkastellaan vain muutamia taustatekijöitä ja markkinointistrategian osa-alueita mittaamatta tarkemmin sopeutuksen astetta. Tutkimuksen puitteissa ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta tämän laajempaan tai syvällisempään analyysiin. Koska laadullisessa tutkimuksessa – ja erityisesti tapaustutkimuksessa – usein tutkitaan pientä, harkinnanvaraisesti valittua joukkoa,

tulosten laaja yleistäminen tutkitun ryhmän tai tilanteen ulkopuolelle ei ole mahdollista (Sayre 2001, 47). Tässä tutkimuksessa markkinointistrategian sopeuttamista tutkittiin vain Linkosuon RuisNapin ja MiniVartaan kannalta, jolloin saatuja tuloksia ei voi yleistää muun tyyppisiin tuotteisiin.

Koska tutkimuksessa haastatellut henkilöt edustavat jälleenmyyjä eivätkä itse asiakaskuntaa, tutkimustulosten perusteella muodostuva käsitys asiakkaiden mahdollisesta suhtautumisesta tuotteisiin vastaa jälleenmyyjien mielikuvia asiasta. Lisäksi suurten venäläisketjujen kieltäytyminen haastatteluista johti siihen, että tutkimustulokset heijastavat lähinnä pienten elintarvikeketjujen näkökulmaa. Näin ollen on kyseenalaista, kuinka pitkälti ne pätevät suurempiin ketjuihin. Sen sijaan tutkimustulosten voi olettaa kuvaavan melko hyvin pienten ketjujen näkökantoja, sillä monet tulososiossa raportoidut kommentit toistuivat useissa haastatteluissa haastateltujen itse esiin nostamina ja haastatellut olivat näistä myös huomattavan yksimielisiä.

## **4 LINKOSUON MARKKINOINTISTRATEGIAN SOPEUTTAMINEN PIETARIN MARKKINOILLE**

### **4.1 Linkosuo Oy**

#### **4.1.1 Yrityksen esittely**

Linkosuo Oy on vuonna 1936 perustettu tamperelainen perheyrittäjä. Nykyisin se on Fazerin ja Vaasan & Vaasan jälkeen kolmanneksi suurin leipomoalan yritys Suomessa (Linkosuo 2009). Linkosuo-konserniin kuuluvat Linkosuo Leipomo Oy ja Linkosuo Kahvila Oy. Koko konserni työllisti vuonna 2008 noin 212 henkeä ja sen liikevaihto oli 21,3 miljoonaa euroa, kun Linkosuo Leipomon liikevaihto puolestaan oli 15,7 miljoonaa euroa (Linkosuo 2008, 3). Leipomon tuotanto painottuu ruoka- ja kahvileipiin. Suomessa Linkosuo sekä markkinoi tuotteita omalla brändillään että harjoittaa sopimusvalmistusta muille brändeille ja kauppojen omille merkeille (Jussila 1.12.2008).

Vuonna 2008 leipomon investoinnit kohdistettiin kuivaleipien valmistuksen tehostamiseen. Uusien tuotteiden, kuten RuisNapin ja MiniVartaan, onnistuneen lanseerauksen myötä kuivaleipien myynti kasvoi vuoden aikana 23 %, eli selvästi muita tuoteryhmiä nopeammin. Samalla Linkosuo markkinaosuus kuivaleivissä nousi 12 prosenttiin. Vuonna 2009 Linkosuo Leipomon tavoitteena on panostaa uusiin tuoteinnovaatioihin (Linkosuo 2008, 3).

#### **4.1.2 Kansainvälistymisprojekti**

Linkosuo Leipomo aloitti vuonna 2008 kansainvälistymisprojektin, jonka puitteissa on selvitetty yrityksen kansainvälisiä toimintavalmiuksia ja potentiaalisia kohdemarkkinoita Finpron avulla (Linkosuo 2008, 4). Projektin puitteissa Linkosuo on selvittänyt viiden potentiaalisen kohdemaan (Ruotsi, Tanska, Iso-Britannia, Saksa ja Venäjä) markkinoita. Näistä Saksaan ja Tanskaan kuivaleipiä on jo vietykin, ja neuvottelut viennistä muihin Pohjoismaihin on aloitettu (Linkosuo 2008, 4).

Venäjän tekivät kiinnostavaksi kohdemarkkinaksi seuraavat havainnot: Venäjällä teollisesti valmistetun leivän myynti kasvoi vuonna 2007 9 %, kun se muissa tarkastelluissa kohdemaissa kasvoi vain hieman tai jopa laski. Erityisesti snacksien ja perunalastujen myynnin kasvu oli Venäjällä voimakasta, snacksien osalta 145 % (muualla 4–23 %) ja perunalastujen 160 % (muualla 0,5–15 %). Lisäksi edellä mainittujen tuoteryhmien myyntivolyymit Venäjällä olivat tarkastelluista maista toiseksi suurimmat. Olennaista oli myös, että snacks-tyyppiset kuivaleivät ovat venäläisille tuttu tuoteryhmä, sillä maustetut kuivat leipätkikut, suharikit, muodostavat merkittävän osan paikallisesta snacks-kaupasta. Tosin suharikkien markkinat alkavat jo olla kyllästetyt, ja niiden myynnin kasvu hidastui vuonna 2007 (Finpro 2008a).

Venäjällä Linkosuota kiinnostavat tässä vaiheessa Pietarin ja Moskovan alueet. Tämä on tyypillistä pienille ja keskisuurille suomalaisyrityksille, joista valtaosa toimii juuri näillä alueilla (Heininen et al. 2008, 37), vaikka esimerkiksi Zashev (2004, 14–15) kannustaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä suuntautumaan myös muihin Venäjän suuriin kaupunkeihin, joissa kilpailu ei ole yhtä kovaa.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pietarin ja Moskovan suuret talousalueet</li> <li>• kasvava keskiluokka</li> <li>• Pietari maantieteellisesti lähellä</li> <li>• leipäsnacks tunnetaan</li> <li>• välipalasyöminen kasvussa</li> <li>• uudentyyppisten ja premium-tuotteiden kysyntä kasvussa</li> </ul> | <p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• talouskriisi, devalvaatio</li> <li>• poliittinen ja taloudellinen vakaus</li> </ul>  |
| <p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suomen markkinajohtaja kuivaleivissä</li> <li>• prosessiosaaminen</li> <li>• uudenlainen, terveellisempi välipala</li> <li>• mureampia kuin suharikit</li> <li>• suomalaisten tuotteiden arvostus</li> </ul>  | <p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pieni kapasiteetti</li> <li>• maustaminen ja pakkaaminen ulkoistettu</li> <li>• isot pakkauskoot</li> <li>• brändin tuntemattomuus</li> <li>• kielitaidon puute</li> <li>• markkinatuntemuksen puute</li> </ul> |

**Taulukko 3. Linkosuon SWOT Venäjän-vientiin**

Taulukkoon 3 on koottu Linkosuon omat käsitykset omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä mahdollisuuksistaan ja uhistaan Venäjän-viennissä. Linkosuon näkemät mahdollisuudet liittyvät lähinnä ostovoiman kasvuun ja kulutustottumusten muutoksiin, uhat puolestaan makrotalouden epävakauteen. Vahvuuksiksi koetaan ennen kaikkea itse tuote ja kuivaleipien valmistukseen liittyvä prosessiosaaminen. Heikkouksista pieni kapasiteetti rajoittaa tilausten kokoa ja saattaa johtaa kilpailevia tuotteita kalliimpaan hintaan. Myös brändin tuntemattomuus on ongelma etenkin, jos päädytään viennin toteuttamiseen Linkosuon omalla brändillä, sillä markkinointiresurssit ovat rajalliset. Heikkouksiksi koetut ulkoistetut maustaminen ja pakkaaminen sen sijaan siirtyvät Linkosuon omaksi toiminnaksi vuonna 2009, jolloin myös pakkauskokoja pystytään pienentämään (Jussila 1.12.2008).

Linkosuon aiempi vientikokemus on satunnaista. Venäjän markkinoita Linkosuo on tunnustellut yhteistyössä Vaasan & Vaasan kanssa, joka koemarkkinoi Linkosuon Varrasleipiä ja Väinämöisen palttoonnappeja Venäjällä omalla Finn Crisp brändillään. Kokeilussa todettiin Varrasleipien kaltaisten isojen kuivattujen leipien myyntipotentiaali huonoksi liian suuren koon, kovuuden ja korkean hinnan vuoksi (Vaasan & Vaasan 2008). Tällä hetkellä Linkosuo vie pienempiä Väinämöisen palttoonnappeja Venäjälle yhteistyössä Myllyn Parhaan kanssa, jonka brändillä niitä on myynissä Prismoissa ja O'kei -ketjun myymälöissä. Aiemmin Väinämöisen palttoonnappeja on ollut myynissä myös Moskovan Stockmannilla.

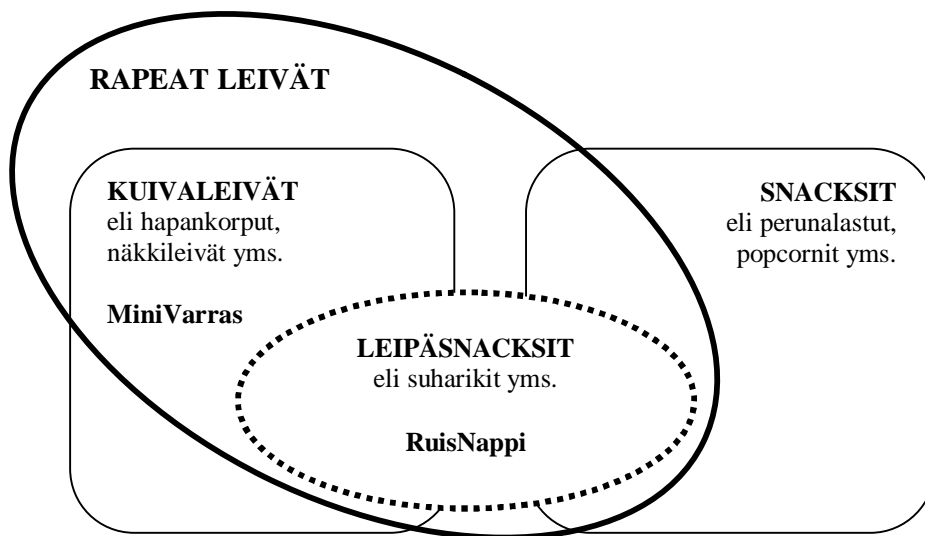
#### **4.1.3 Linkosuon RuisNappi ja MiniVarras**

Linkosuo on suunnitellut viennin aloittamista Pietariin snacks-tyyppisillä, naposteluun tarkoitetuilla kuivaleivillä. Tämä tuoteryhmä valittiin, koska Linkosuon asema ja osaaminen kotimaan kuivaleipämarkkinoilla on vahva ja koska tällaisten maustettujen naposteluleipien potentiaali Pietarin markkinoilla arvioitiin perinteisiä kuivaleipiä suuremmaksi johtuen mm. vastaavien paikallisten tuotteiden, kuten suharikkien, suosiosta. Lisäksi kuivaleipien toimitus ulkomaille on niiden pidemmän säilyvyyden vuoksi pehmeitä leipiä helpompaa (Jussila 1.12.2008).

Napostelutuotteita Linkosuon valikoimassa edustavat vuoden 2008 alussa lanseeratut 200 gramman pussissa myytävät maustetut RuisNapit, joista tutkimuksen toteuttamisen

aikaan oli myynnissä kaksi makua: chili-lemon ja onion-garlic. RuisNappia markkinoidaan Suomessa terveellisenä vaihtoehtona perinteisille snackseille, ja myymälöissä se pyritään sijoittamaan sipsien, pähkinöiden ja popcornin kaltaisten suolaisten snacksien ja voileipäkeksien väliin. Tuotteella pyritään reagoimaan rukiin, kuidun ja terveellisyyden kaltaisiin nouseviin trendeihin. Erityisesti Venäjän markkinoita silmällä pitäen Linkosuolla on kehitteillä myös uusia tuotteita ja makuja tähän tuoteryhmään (Jussila 1.12.2008).

Tutkimuksen puitteissa haluttiin kuitenkin selvittää myös Linkosuon perinteisempien kuivaleipien potentiaalia Pietarin markkinoilla. Siksi RuisNappin ohella toiseksi tutkittavaksi tuotteeksi valittiin MiniVarras. MiniVarras on RuisNappia suurempi, maustamaton kuivattu ruisleipä, jota myydään 225 gramman pussissa selkeästi kuivaleipätuoteryhmässä. Tutkittaviksi valitut tuotteet eroavat siis toisistaan niin ominaisuuksiltaan, asemoinniltaan kuin kohderyhmiltäänkin: MiniVarras on selvästi perinteinen kuivaleipä, kun taas RuisNappia voidaan pitää leipäsnacksina.



**Kuvio 6. Tuoteryhmien suhteet**

Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa MiniVartaan ja RuisNappin kaltaisista tuotteista yhteisnimitystä rapeat leivät. Puhuttaessa vain perinteisistä hapankorpun tyyppisistä kuivaleivistä käytetään termiä kuivaleivät, ja snackseilla viitataan perunalastujen tyyppiisiin napostelutuotteisiin. Leipäsnackseilla tarkoitetaan kuivaleipien ja snacksien välimaastoon sijoittuvia, kuivatusta leivästä valmistettuja



napostelutuotteita kuten suharikkeja. Kuvio 6 havainnollistaa näiden tuoteryhmien suhteita ja käytettyä terminologiaa. Kuvat RuisNapista ja MiniVartaasta löytyvät liitteestä 5.

## **4.2 Linkosuon markkinointistrategian sopeuttamisen taustatekijät**

### **4.2.1 Tuotteisiin ja kohdemarkkinaan liittyvät tekijät**

Asetetuista tutkimuskysymyksistä ensimmäinen koski sitä, millaisia itse tuotteisiin ja kohdemarkkinaan liittyviä tekijöitä tulisi ottaa huomioon tarjottaessa RuisNappia ja MiniVarrasta Pietarissa toimivien elintarvikeketjujen valikoimiin. Tätä selvitettiin kysymällä haastatelluilta rapeiden leipien markkinoista Pietarissa ja elintarvikeketjujen toimintatavoista näillä markkinoilla. Kysymykset koskivat hintatasoa, pakkauskokoa, markkinajohtajia ja tuotteiden sijoittelua myymälässä sekä sitä, mitä kautta ja millä perusteilla haastatellut ketjut valitsevat uusia tuontituotteita valikoimiinsa.

#### **Rapeiden leipien markkinat**

Tutkimustulosten ja koko tutkimuksen suunnan kannalta merkittävää oli, että eräs tutkimuksen perustavista ennakko-oletuksista osoittautui haastattelujen edetessä vääräksi. Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli selvittää ensisijaisesti RuisNapin markkinointia Pietarissa snacks-tuoteryhmässä, mutta haastattelujen yhteydessä havaittiin, että kaikki venäläiset haastatellut mielsivät sekä MiniVartaan että RuisNapin terveellisiin kuivaleipiin kuuluviksi tuotteiksi. Snacks-tuoteryhmästä puhui oma-aloitteisesti vain puolet suomalaisista haastatelluista, venäläisistä ei yksikään. Venäläiset sijoittaisivatkin myymälässään sekä MiniVartaan että RuisNapin samaan hyllyyn hapankorppujen kanssa, puolet heistä lisäksi erilliseen terveys- ja dieettituotteille tai diabeetikoille tarkoitettuun hyllyyn. Suoraan kysyttäessä RuisNapin sijoittamista snacks-hyllyyn voisi harkita suomalaisista puolet, mutta venäläisistä vain yksi.

Tähän liittyi osaltaan kolme asiaa: sopivan venäjänkielisen käännöksen löytäminen tuoteryhmää kuvaavalle leipäsnacks-sanalle osoittautui vaikeaksi, haastatellut

kiinnittivät näytetuotteista huomattavasti enemmän huomiota terveellisempään MiniVartaaseen, eikä RuisNappi vastannut heidän käsitystään snacksista. Lisäksi Myllyn Paras piti RuisNapin sijoittamista snacks-hyllyyn huonona ideana siksi, että hintakilpailu snacks-tuoteryhmässä on kovaa ja hyllypaikkaa on etenkin suuremmissa ketjuissa vaikea saada. Haastatellut totesivat, ettei kuivaleipiä Venäjällä pidetä snackseina, eikä RuisNappia kysyttäessä pidetty myöskään suharikkeihin verrattavana tuotteena, sillä sen ei koettu sopivan suharikkien tavoin oluen kanssa naposteltavaksi.

Tutkimustuloksissa näkyi siis selvästi useiden tutkijoiden jo aiemmin esittämä toteamus, että sama tuote voidaan kokea ulkomaisella kohdemarkkinalla hyvin eri tavalla kuin kotimarkkinoilla (esim. Hollensen 2007, 438; Darling & Seristö 2004, 32). Tästä johtuen koko tutkimuksen fokus siirtyi tutkimusprosessin aikana snacks-tuoteryhmästä terveellisiin kuivaleipiin, snacksien jäädessä sivurooliin. Samasta syystä myös alkuperäisissä haastattelukysymyksissä käytetään termiä leipäsnacks, vaikka itse tutkimuksessa käytetään yleisempää termiä rpeat leivät.

Käsitystä, että molemmat näytetuotteet miellettiin terveellisiksi kuivaleiviksi, tukee se, että kolme neljäsosaa haastatelluista piti molempien ensisijaisena kilpailijana hapankorppua. Perunalastuja ja suharikkeja pitivät kilpailevina tuotteina pääasiassa suomalaiset, vaikka myös kaksi venäläisistä haastatelluista valitsi annetuista vaihtoehdoista suharikit näytetuotteiden toissijaiseksi kilpailijaksi. Markkinajohtajiksi haastatellut nimesivät poikkeuksetta Finn Crispin ja Fazerin, jotka myös havainnoinnin perusteella olivat selvästi parhaiten edustettuina paikallisissa myymälöissä. Näiden suosion syiksi haastatellut arvelivat hyvää hinta-laatusuhdetta, laajaa valikoimaa ja hyvää saatavuutta kaupoissa. Havainnoitujen myymälöiden kuivaleipähyllyistä löytyi lisäksi italialaisia, ranskalaisia ja saksalaisia tuontituotteita sekä muutama venäläinen merkki, joista yleisin oli Kruazett. Leipäsnackseista kysyttäessä haastatellut totesivat snackseina myytävän pusseissa maustettuja leipäkuutioita ja -suikaleita sekä muovipurkeissa isompia leipäpaloja. Kilpailevia merkkejä on haastateltujen mukaan useita ja niiden vaihtuvuus suurta, joten yksittäisiä merkkejä ei haastatteluissa mainittu.

Kuivaleipien roolia omassa valikoimassaan haastatellut pitivät poikkeuksetta pienenä. Kuivaleipiä kuvailtiin valikoimaa täydentäviksi, marginaaliselle kohderyhmälle suunnatuiksi palvelutuotteiksi, mikä eroaa huomattavasti niiden roolista suomalaisissa

myymälöissä. Kuitenkin haastatelluista kolmasosa mainitsi, että kuivaleipiä tulee suhteellisen pienestä menekistä huolimatta olla valikoimassa, sillä osa asiakkaista vaatii terveellisiä vaihtoehtoja. Kaikissa havainnoiduissa myymälöissä olikin tarjolla kuivaleipiä. Useimmiten ne oli sijoitettu myymälässä lähelle leipäosastoa ja samaan hyllyyn erilaisten korppujen ja keksien kanssa. Joissakin myymälöissä kuivaleivät sijaitsivat erillisessä terveystuotteille varatussa hyllyssä, mikä sopii yhteen sen kanssa, että osa haastatelluista koki näytetuotteiden sopivan tällaiseen terveyshyllyyn. Suharikit sen sijaan oli sijoitettu joko perunalastujen ja muiden snacksien joukkoon tai juomaosastolle oluiden viereen, mikä korostaa sitä, että suharikkeja pidettiin ”olutsnackseina”.

Linkosuon muita kuivaleipätuotteita jo aiemmin markkinoineilla (Prisma, Stockmann, Siwa, Myllyn Paras) oli erilaisia kokemuksia näiden tuotteiden menekistä: yksi kertoi kysynnän kasvaneen jatkuvasti, kun taas toinen epäili ostajiksi lähinnä paikallisia suomalaisia. Syiksi valtaosan huonoksi kokemaan menekkiin arveltiin hintaa, pieniä markkinointiresursseja, näkyvyyden puutetta hyllyssä ja sitä, ettei asiakkailla ole tarpeeksi tietoa tuotteen käyttötavoista.

Kokonaisuudessaan kaikki haastatellut pitivät kuivaleipien markkinoita Pietarissa vielä pieninä, mutta samalla lähes kaikki uskoivat niiden kasvavan tulevaisuudessa. Tätä selitettiin terveellisten elämäntapojen yleistymisellä, hyvinvoinnin lisääntymisellä ja sillä, että tuoteryhmä on Venäjällä vielä suhteellisen uusi. Kuivaleipiä käyttävien terveydestään huolehtivien asiakkaiden ryhmää pidettiin vielä marginaalisena, mutta sen uskottiin kasvavan tulevaisuudessa. Toisaalta kolmasosa venäläisistä haastatelluista piti kuivaleipien markkinoita rajallisina, koska ne eivät kovan koostumuksensa ja usein korkean hintansa vuoksi sovi kaikille. Suomalaiset haastatellut suhtautuivat kuivaleipien kysyntään Pietarissa selvästi skeptisemmin kuin venäläiset: lähes kaikki suomalaiset korostivat kuivaleipien vierautta ja uutuutta Venäjällä, ja epäilivät niiden myynnin olevan vielä nykyisin pitkälti Venäjällä asuvien suomalaisten varassa.

Sekä suomalaiset että venäläiset haastatellut nostivat useassa haastattelussa taantuman esiin etenkin kalliimpien tuotteiden kysyntää laskevana tekijänä. Voi siis todeta, että pitkällä aikavälillä kysyntä haastateltujen mielestä kasvaa, mutta taantuman seurauksena väliaikaisesti laskee. Tämä sopii yhteen sen käsityksen kanssa, että venäläiset kuluttajat

ovat ostovoiman kasvaessa siirtymässä laadukkaampiin tuotteisiin (Louhivuori 2006, 18; Finpro 2008a).

Rapeiden leipien hintatasosta kysyttäessä haastateltujen arviot vaihtelivat alle 30 ruplasta yli 90 ruplaan, mutta painottuivat selvästi alle 60 ruplan. Tuontituotteita pidettiin venäläisiä kalliimpina. Tutkijan havainnot tukevat haastateltujen käsityksiä hintatasosta: Finn Crispin ja Fazerin 100–200 gramman kuivaleipäpakkaukset oli pääosin hinnoiteltu noin 50 ruplaan venäläisen Kruazetin maksaessa noin 30 ruplaa. Suharikkeja puolestaan myydään havainnoinnin perusteella 20–40 gramman pusseissa noin 10 ruplalla, jolloin sadan gramman hinnaksi muodostuu noin 25–50 ruplaa.

Pakkauskokojen suhteen suomalaisten ja venäläisten haastateltujen käsityksissä oli joitakin eroja. Kaikki suomalaiset korostivat pakkausten olevan Venäjällä pieniä, mutta venäläisistä puolet uskoi erilaisia kokoja tarvittavan eri käyttötarkoituksiin: mökillä ja suuremmalla porukalla tehdyillä retkillä isosta pakkauksesta ja pitkästä säilyvyysajasta on hyötyä. Haastateltujen suosituimmaksi nimeämä pakkauskoko vaihteli 50–300 gramman välillä, valtaosan sekä suomalaisista että venäläisistä pitäessä parhaana 100 gramman pakkausta. Havainnoinnin perusteella kuivaleipien pakkauskoot vaihtelevat yksittäispakatuista leivistä aina 600 gramman pusseihin, tavallisimman koon ollessa noin 100–200 grammaa. Snacks-tuoteryhmässä pakkauskoko on havainnoinnin ja haastateltujen kommenttien mukaan huomattavasti pienempi, sillä suharikkeja myydään noin 20–40 gramman pusseissa.

Myös pakkauskokojen kasvuun tulevaisuudessa uskoi venäläisistä puolet, mutta suomalaisista ei yksikään. Venäläiset perustelivat pakkauskokojen kasvua asiakkaiden tottumisella kuivaleipiin; äidin lisäksi myös muun perheen uskottiin vähitellen siirtyvän terveellisempään ruokavalioon. Toisaalta puolet kaikista haastatelluista uskoi pakkauskokojen pienenevän taantuman aikana yksikköhintojen laskemiseksi.

Kysyttäessä, millaisia rapeita leipiä markkinoilta mahdollisesti puuttuu, neljäsosa kaikista haastatelluista mainitsi erilaiset maut. Havainnoinnissa myymälöistä löytyi kuitenkin myös maustettuja kuivaleipiä, joten aivan uusi asia mausteet eivät selvästikään ole. Makujen lisäksi yksittäiset haastatellut pitivät kokeilukelpoisina ideoina valmiiksi täytettyjä naposteluleipiä, diabeetikoille suunnattuja makeita

sokerittomia kuivaleipiä sekä kuivaleipiä, joissa pelkän maun sijasta olisi jokin tuotteen terveellisyyttä korostava lisä, kuten omega-3, pinaatti tai porkkana.

### **Elintarvikeketjujen toimintatavat**

Tärkeimmät valintaperusteet elintarvikeketjujen valikoimapäätöksissä olivat kysyntä, hinta ja uutuusarvo. Hinnan mainitsi kolme neljäsosaa haastatelluista, ja sen koettiin vaikuttavan voimakkaasti kysyntään. Vaikka haastatelluista puolet puhui myös laadusta ja hinta-laatu-suhteesta, he tuntuivat kuitenkin painottavan hinnan merkitystä ostopäätöksessä. Uutuusarvon mainitsi neljäsosa haastatelluista; asiakkaiden koettiin olevan valmiita kokeilemaan uudenlaisia tuotteita ja kyllästyvän, mikäli uusia tuotteita ei ole tarjolla tarpeeksi usein. Yksittäiset haastatellut mainitsivat valintapäätökseen vaikuttavina tekijöinä lisäksi tuotteen ulkonäön, pakkauksen ja pakkausmerkintöjen riittävyyden. Neljäsosa haastatelluista kertoi vertaavansa valikoimapäätöksiä tehdessään uuden tuotteen hintaa ja ominaisuuksia nykyiseen valikoimaansa kyseisessä tuoteryhmässä.

Venäläisten ketjujen kohdalla mielenkiintoinen havainto oli valikoimien vaihtuvuuden nopeus. Tämä havainto on yhteneväinen Tretyakin ja Shereshevan (2005, 5-6) tutkimustulosten kanssa, joissa todettiin venäläisten ketjujen painottavan yksittäisiä transaktioita sen sijaan, että ne loisivat kestäviä suhteita tavarantoimittajiin. Käsillä olevassa tutkimuksessa puolet haastatelluista kertoi kokeilevansa helposti uusia tuotteita, mutta toisaalta yksi haastatelluista kertoi myös poistavansa uudet tuotteet hyllystä nopeasti, mikäli niiden myynti ei ensimmäisten kuukausien aikana näytä lupaavalta. Kolmasosa haastatelluista pitikin alkumarkkinointia tärkeänä tuotetta lanseeratessa.

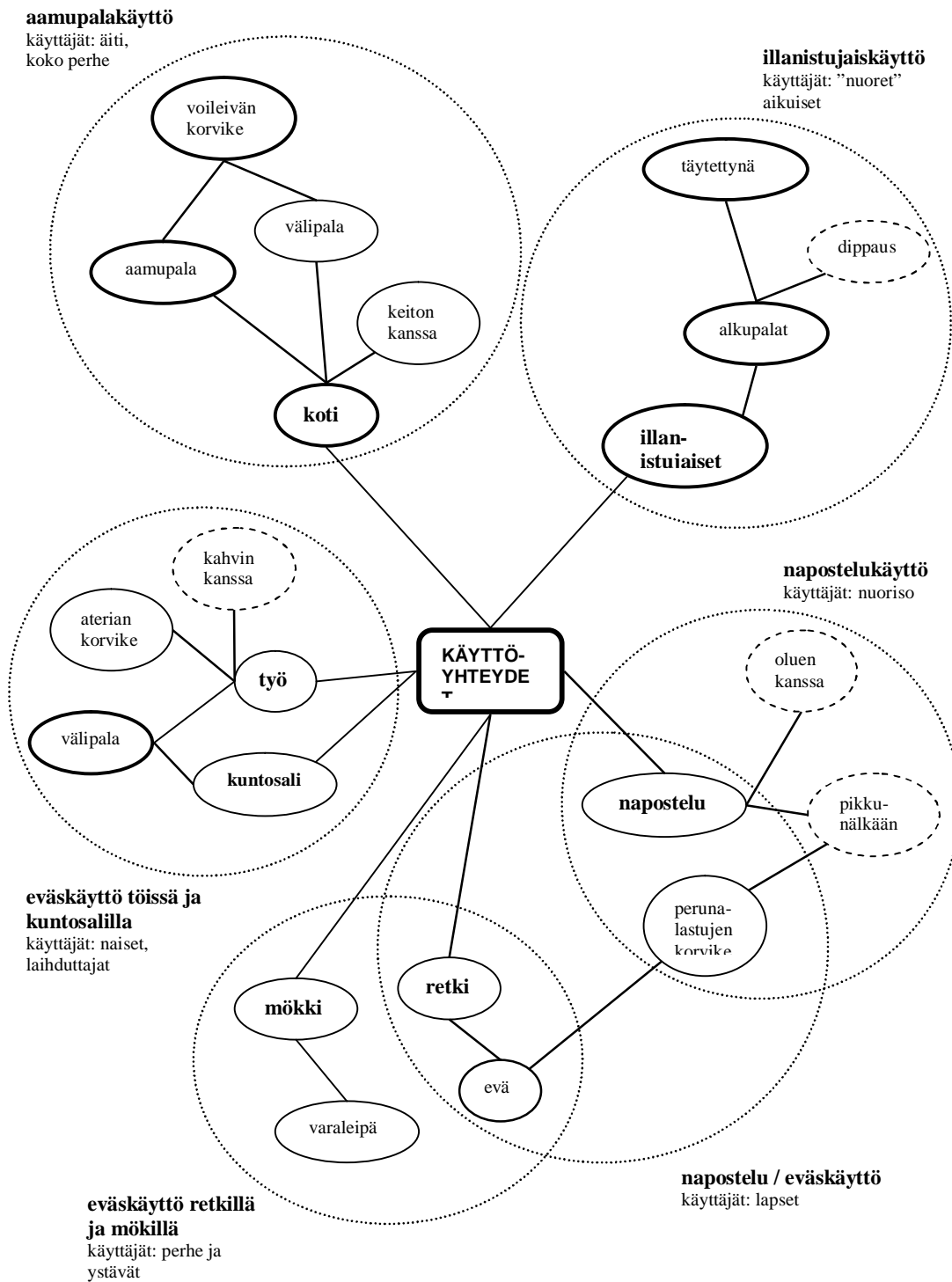
Päätökset uusien tuotteiden ottamisesta valikoimaan tehdään tutustumalla ensin itse tuotteeseen ja kokeilemalla sen jälkeen kiinnostavien tuotteiden menekkiä myymälässä. Kaikki haastatellut ketjut ottavat uusia tuotteita valikoimiinsa jatkuvasti, ja yksi kertoi tukkureiden ja maahantuojien voivan ilmoittautua esittelemään tuotteitaan kuukausittaisina tähän tarkoitukseen varattuina päivinä. Tukkurin rooli korostui tutkimustuloksissa, sillä tukkuri oli lähes kaikkien haastateltujen mukaan useimmiten se, jonka aloitteesta uusia tuontituotteita otetaan valikoimaan, ja kaikki haastatellut

kertoivat yleensä ostavansa tuontituotteensa tukkurin kautta. Suoraan valmistajalta ostetaan vain poikkeustapauksissa, mikäli ostettavat erät ovat suuria. Neljäsosa haastatelluista ketjuista etsii uusia tuotteita lisäksi tiedustelemalla asiakkaiden toiveita ja tarkkailemalla kilpailevien ketjujen valikoimia. Tuotteiden toimituksen myymälöihin hoitaa yleensä tukkuri tai siihen erikoistunut venäläinen yritys.

Kaikki haastatellut olivat kysyttäessä valmiita harkitsemaan näytetuotteiden ottamista omaan valikoimaansa, ja suurin osa venäläisistä ilmaisi olevansa kiinnostunut kokeilemaan tuotteiden myyntiä saman tien. Neljäsosassa ketjuista tuotteiden suomalaisuutta pidettiin valikoimiin pääsyä huomattavasti helpottavana tekijänä. Kynnyskysymyksinä näytetuotteiden kohdalla pidettiin kysyntää, laatua ja etenkin hintaa, jonka kolme neljäsosaa haastatelluista pelkäsi nousevan asiakkaille liian korkeaksi. Lisäksi markkinointitukea piti tärkeänä neljäsosa. Suomalaisten haastateltujen kohdalla avaintekijäksi nousi ostamisen helppous. Rajan ja tullimaksujen koettiin vaikeuttavan tuontia siinä määrin, että tuotteet ostettaisiin mieluiten paikanpäältä. Rajan yli tuotaessa suomalaiset pitivät tärkeänä, että paperit ovat kunnossa ja että tavara ei pääse loppumaan hyllystä toimitusten välillä. Kysynnän ja ostamisen helppouden korostuminen valintaperusteina tukee Louhivuoren (2006, 66) ja Lorenzin (2004, 46) käsitystä, että tunnettu brändi ja toimiva jakeluverkosto auttavat valikoimiin pääsyä, vaikka hinta yhä onkin erittäin merkittävä tekijä ketjujen valikoimapäätöksissä.

#### **4.2.2 Asiakkaisiin liittyvät tekijät**

Asiakkaisiin liittyviä markkinointistrategian sopeuttamisen taustatekijöitä selvitettiin tiedustelemalla haastatelluilta heidän käsityksiään RuisNapin ja MiniVartaan kaltaisten tuotteiden nykyisistä ja potentiaalisista kohderyhmistä Pietarissa. Lisäksi kysyttiin niistä käyttöyhteyksistä, joissa haastatellut uskovat näytetuotteiden tyyppisiä rapeita leipiä käytettävän. Haastattelujen pohjalta muodostunut käsitys todennäköisistä kohderyhmistä ja käyttöyhteyksistä yhdistetään tässä niitä havainnollistavaksi kuvioksi (kuvio 7). Kuviossa katkoviivoin on ympyröity ne käyttöyhteydet, joita vain yksi haastateltu piti todennäköisenä. Yli kolmasosassa haastatelluista esiinnousseet käyttöyhteydet on ympyröity paksummalla viivalla. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi aluksi kohderyhmiä ja sen jälkeen käyttöyhteyksiä koskevat tutkimustulokset.



**Kuvio 7. RuisNapin ja MiniVartaan käyttöyhteyksiin ja potentiaalsiin kohderyhmiin liitetty mielikuvat**

## Potentiaaliset kohderyhmät

Ensimmäinen merkittävä havainto kohderyhmien suhteen oli, että terveellisten kuivaleipien ja snacksien kohderyhmien koettiin eroavan toisistaan täydellisesti. Snackseja käyttää haastateltujen mukaan nuoriso, terveellisiä kuivaleipiä puolestaan pääasiassa aikuiset naiset. Se, että etenkin venäläiset haastatellut mielsivät molemmat näytetuotteet terveellisiksi kuivaleiviksi, näkyi vastausten painottumisena terveellisyyttä arvostaviin kohderyhmiin.

Terveellisten kuivaleipien tyypillistä käyttäjää haastatellut kuvailivat *30–40-vuotiaaksi terveydestään huolehtivaksi naiseksi*, jolla on taloudelliset mahdollisuudet ostaa kalliimpia tuotteita. Tätä ryhmää pidettiin myös näytetuotteiden pääasiallisena kohderyhmänä, mikä MiniVartaan osalta vastasi ennakko-oletusta ja tuotteen suomalaista kohderyhmää. Terveellisen elämäntavan tai painonhallinnan mainitsivat kaikki venäläiset haastatellut, mikä kuvaa hyvin sitä, kuinka kuivaleivistä ja myös näytetuotteista puhuttiin läpi haastattelujen nimenomaan terveystuotteina. Suoraan naisiin viittasi puolet haastatelluista, ja terveellistä elämäntapaa pidettiin selvästi naisiin liittyvänä asiana. Varakkaampi keskiluokka mainittiin tässä yhteydessä kolmasosassa haastatelluista, minkä lisäksi hinta nousi myös haastattelujen muissa osissa useasti esiin kohderyhmää rajaavana tekijänä. Kaksi haastatelluista liitti kuvaukseen lisäksi määrätietoisuuden: kuivaleipien käyttäjää kuvailtiin tiedostavaksi kuluttajaksi, joka tietää kauppaan tullessaan, minkälaista tuotetta ja mitä brändiä etsii. Tätä mielikuvaa tukee myös se, että kaikki haastatellut uskoivat asiakkaiden kiinnittävän huomiota pakkausmerkintöihin. Sen perusteella, että nuoriso ei haastateltujen mukaan vielä pohdi tuotteiden terveellisyyttä, voi olettaa, että pakkausmerkintöjen merkitys on snacks-tuoteryhmässä vähäisempi. Arviot tyypillisen kuivaleipien käyttäjän iästä sijoittuivat kaikki välille 25–50, painottuen kuitenkin 30–40 vuotiaisiin.

Terveystietoisten naisten lisäksi haastatteluissa nousi esiin kolme muuta potentiaalista kohderyhmää: *laihduttajat, diabeetikot ja lapset*. Neljäsosa kaikista haastatelluista uskoi kuivaleipiä käyttävien äitien kasvattavan myös lapsensa syömään niitä. Laihduttajille sopivina näytetuotteita pitivät lähes kaikki venäläiset haastatellut, ja näistä kaikki yhtä lukuun ottamatta mainitsivat laihduttajien yhteydessä diabeetikot. Tämä vahvistaa tulkintaa, että näytetuotteet yhdistettiin selvästi terveyteen.



Kysymyksen mahdollisista uusista kohderyhmistä haastatellut kokivat hankalaksi. *Miehet, nuoriso ja vanhuks* nimettiin ryhmiksi, jotka tällä hetkellä eivät käytä kuivaleipiä, mutta kaikkia näistä pidettiin samalla hankalina kohderyhminä. Lupaavin uusi kohderyhmä tuntuivat olevan miehet. Heitä piti mahdollisena kohderyhmänä kaksi haastateltua sillä edellytyksellä, että useammat miehet saataisiin kiinnostumaan terveellisistä elämäntavoista. Potentiaalisia miespuolisia käyttäjiä kuvailtiin 35–45-vuotiaiksi kuntosalilla kävijöiksi. Vanhuksia puolestaan pidettiin selvästi vääränä kohderyhmänä, sillä lähes kaikki venäläiset haastatellut korostivat oma-aloitteisesti tuotteen olevan liian kova syötäväksi yli 60-vuotiaille.

Nuorisoon terveysargumenttien ei uskottu tehoavan lainkaan, eikä näytetuotteiden markkinoimista heille pidetty siksi kannattavana. Erikseen kysyttäessä kaikki haastatellut nimesivät nuorison snacksien merkittävimmäksi käyttäjäksi, sillä sitä pidettiin ryhmänä, jonka ei vielä tarvitse miettiä syömistään. Kuitenkin vain yksi suomalainen ja yksi venäläinen piti nuorisoa sopivana kohderyhmänä RuisNapille, sillä tuotetta ei koettu tarpeeksi snacksimaiseksi, jotta nuoret alkaisivat napostella sitä perunalastujen ja suharikkien sijasta. Tulokset tukivat siis RuisNapin osalta käsitystä, että samalle tuotteelle soveltuvat kohderyhmät saattavat eri kohdemarkkinoilla erota toisistaan (esim. Keegan 2005, 348, Pehrsson 1995, 246).

### **Käyttöyhteydet**

Venäläisten ja suomalaisten haastateltujen ajatukset näytetuotteiden käyttöyhteyksistä erosivat selvästi toisistaan, mikä tukee käsitystä, että tuotteiden käyttötavat saattavat vaihdella eri markkinoilla (Keegan 2005, 348). Suomalaiset korostivat napostelu- ja illanistujaiskäyttöä, kun taas venäläiset mielsivät ensisijaiseksi käyttöyhteydeksi aamupala- ja eväskäytön. Tähänkin liittyi osaltaan venäläisten taipumus yhdistää näytetuotteet terveelliseen elämäntapaan. Toisaalta täytyy myös ottaa huomioon, että RuisNappi tuotteena oli suomalaisille haastatelluille tutumpi.

Haastatteluissa esiinnousseista käyttöön liittyvistä kommentteista voi muodostaa viisi erilaista käyttöyhteyttä:

1. Kotona aamu- ja välipalana
2. Eväänä töissä tai kuntosalilla
3. Retkieväänä tai varaleipänä mökillä
4. Illanistujaisten alkupaloina
5. Naposteltavana pikkunälkään

Venäläisten useiten mainitsema käyttöyhteys oli jokapäiväinen käyttö *aamiaisella ja välipalana*. Tämän tyyppisestä kotona tapahtuvasta käytöstä puhuivat lähes kaikki venäläiset haastatellut ja myös yksi suomalainen. Perheessä pääkäyttäjänä olisi äiti, jonka haastatellut uskoivat vaikuttavan myös muiden perheenjäsenten ruokavalioon. Näytetuotteiden koettiin tässä käyttöyhteydessä toimivan terveellisempänä vaihtoehtona pehmeälle leivälle, jolloin niitä myös käytettäisiin voileivän tavoin esimerkiksi voilla tai erilaisilla tahnoilla päällystettynä. Kaksi haastatelluista mainitsi näytetuotteiden sopivan myös syötäväksi keiton kanssa.

Kodin lisäksi rapeita leipiä ajateltiin otettavan *evääksi työpaikalle ja kuntosalille*. Haastatelluista venäläisistä kaksi kertoi ottavansa itse rapeita leipiä säännöllisesti evääksi töihin, ja myös Myllyn Parhaan edustaja piti tätä näytetuotteille sopivana käyttöyhteytenä. Haastateltujen mielestä näytetuotteita voisi syödä töissä välipalana, lounaalla tai vähäkalorisempaa vaihtoehtona kahvin kanssa. Kahden haastatellun mielestä repeat leivät voivat laihduttajien tapauksessa jopa kokonaan korvata lounaan työpäivän aikana. Vaikka haastatellut eivät tässä yhteydessä sitä suoraan määritelleet, voi käyttöyhteyksiin ja kohderyhmiin liittyvien vastausten pohjalta päätellä, että tällaisessa käyttöyhteydessä käyttäjiä olisivat pääasiassa naiset ja erityisesti laihduttajat. Koska tässä käyttöyhteydessä korostuivat voimakkaimmin terveellisyys ja vähäkalorisuus, voi päätellä, että MiniVarras sopisi työevääksi RuisNappia paremmin. Toinen käyttöyhteys, jossa laihduttajat nousivat esille, oli eväskäyttö kuntosalilla. Tällaiseen käyttöyhteyteen viittasi kaksi haastateltua.

Puolet venäläisistä haastatelluista ja yksi suomalainen nostivat erilaiset *retket ja mökkimatkat* esiin luonnollisena käyttöyhteytenä. Mökillä näytetuotteiden etuna pidettiin pitkää säilyvyysaikaa, jolloin tuotetta voisi säilyttää mökillä ”varaleipänä”. Iso pakkaus nähtiin hyödylliseksi nimenomaan mökkisäilytyksessä tai lähettäessä retkelle isommalla porukalla, ja tällaisella käytöllä selitettiin suurien pakkauskokojen kysyntää.

RuisNappia haastatellut pitivät sopivana eväänä etenkin lapsille, koska se olisi terveellisempi vaihtoehto sipseille.

*Illanistujaisiin sopivina alkupaloina* näytetuotteita piti puolet suomalaisista ja puolet venäläisistä haastatelluista. Suomalaiset pitivät illanistujaisia luontevana käyttöyhteytenä yhtäältä siksi, että se oli heille itselleen tuttu yhteys, ja toisaalta siksi, että Venäjällä heidän mielestään on paljon sellaisia illanistujaisia, joihin tällaiset alkupalat sopisivat. Venäläisten haastateltujen ajatuksia alkupaloihin tuntui johdattavan RuisNappi-pussin kuvitus, sillä moni heistä viittasi tässä yhteydessä kuvaan ja piti ajatusta mielenkiintoisena. Venäläiset kokivat alkupalojen valmistamisen rapeista leivistä uudenlaiseksi käyttöyhteydeksi, johon asiakkaita tulisi opastaa kuvituksen lisäksi reseptein ja käyttövinkein. Asiakkaiden käsitys rapeiden leipien käytöstä on haastateltujen venäläisten mukaan vielä kapea, ja rajoittuu edellä mainittuihin aamiais- ja eväskäyttöön. Toisaalta yksi suomalainen ja yksi venäläinen haastateltu viittasi suolakeksien ja Finn Crispin käyttöön samantyyppisinä alkupaloina. Näytetuotteiden tarjoamista illanistujaisissa täytettyinä alkupaloina venäläiset haastatellut pitivät kuitenkin hyvänä ja mielenkiintoisena ideana. Alkupalaksi sopivana pidettiin nimenomaan RuisNappia sen pienemmän koon vuoksi.

*Napostelukäytön* mainitsivat lähes kaikki suomalaiset haastatellut, ja heistä valtaosa piti sitä RuisNappin ensisijaisena käyttöyhteytenä Venäjällä. Kukaan venäläisistä haastatelluista ei kuitenkaan oma-aloitteisesti puhunut tämän tyyppisestä käytöstä, eikä suoraan kysyttäessäkään pitänyt pussista napostelua todennäköisenä käyttöyhteytenä RuisNapille. Snacksien käyttäjinä haastatellut pitivät nuorisoa, ja käyttöyhteytenä napostelua oluen kanssa tai kiireisenä pikkunälkään. Etenkin suharikit yhdistettiin selvästi olueen, kun taas RuisNappi ei venäläisten haastateltujen mielestä sopinut tällaiseen käyttöön. Konkreettisina syinä mainittiin sekä pussin että itse leipien liian suuri koko, joiden vuoksi haastateltujen oli vaikea mieltää näytetuotetta suharikkien kaltaiseksi. Lisäksi ajatus ”terveellisestä snacksista” oli haastatelluille vieras, ja vain yksi venäläinen haastateltu piti terveellisyyttä kilpailuvalttina snacks-tuoteryhmässä.

Haastatteluissa korostui, että terveellisiä kuivaleipiä ja snackseja käyttävät aivan erilaiset asiakkaat: terveellisyyttä arvostavat keski-ikäiset naiset välttävät snackseja, kun taas snackseja käyttävän nuorison kouluttaminen terveystietoiseksi koettiin haastavaksi

tehtäväksi. Sen sijaan puolet haastatelluista venäläisistä sanoi RuisNapin soveltuvan naposteltavaksi lapsille erilaisilla retkillä, jolloin se toimisi terveellisempänä vaihtoehtona sipseille. RuisNapin ei siis koettu sopivan suharikkien tavoin oluen kanssa naposteltavaksi, vaan lasten naposteluevääksi. Näin ollen RuisNapille sopivin käyttöyhteys olisikin napostelu- ja eväskäytön yhdistelmä.

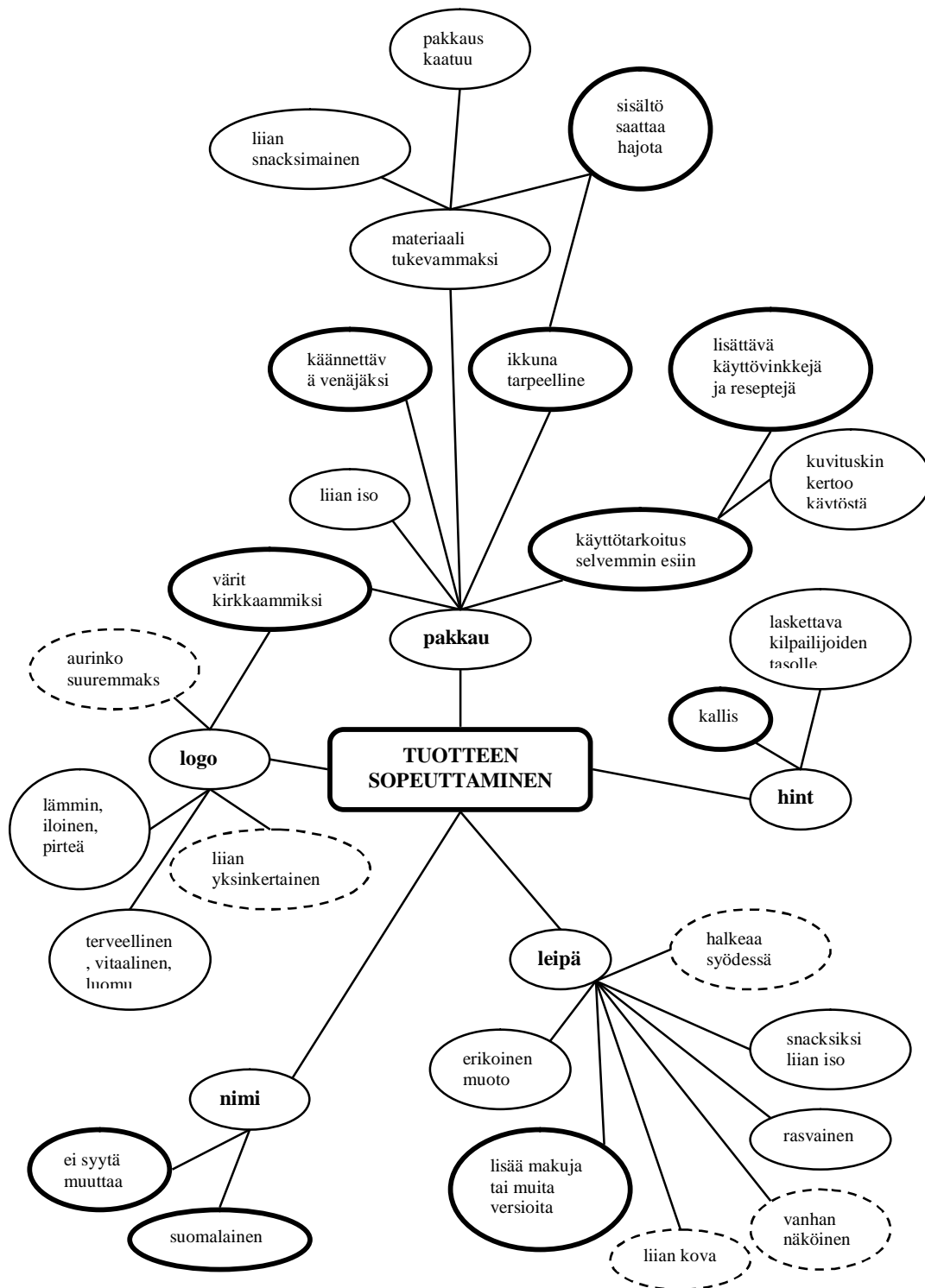
### **4.3 Linkosuon tuotteiden ja markkinointiviestinnän sopeuttaminen**

#### **4.3.1 Tuotteiden sopeuttaminen**

Sen selvittämiseksi, kuinka RuisNappia ja MiniVarrasta tuotteina tulisi sopeuttaa Pietarin markkinoille, haastatelluille esitettiin kysymyksiä liittyen tuotteen hintaan, brändinimeen, logoon, pakkaukseen ja itse tuotteeseen. Kuvio 8 kokoaa yhteen haastateltujen esittämiä mielipiteitä ja muutosehdotuksia näiden tuoteominaisuuksien suhteen. Kuviossa katkoviivoin on ympyröity asiat, jotka mainittiin vain yhdessä haastattelussa. Asiat, jotka nosti esiin yli kolmasosa haastatelluista, on ympyröity paksummalla viivalla. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi kuvioon koottuja sopeutustarpeita aloittaen itse leipiin liittyvistä kommentteista.

Venäläisten ja suomalaisten haastateltujen kommentit poikkesivat jossain määrin toisistaan etenkin koskien RuisNapille sopivaa tuoteryhmää ja tuotteiden kovuutta, jonka venäläiset kokivat ongelmaksi. Tämä viittaa kulttuurisilla eroilla olevan merkitystä siinä, kuinka asiakkaat arvioivat tuotetta ja sen ominaisuuksia (Johnson & Arunthanes 1995, 35). Venäläiset arvioivat sekä itse tuotteita että pakkauksia selvästi siitä näkökulmasta, että kyseessä ovat terveelliset tuotteet, kun taas suomalaiset näkivät RuisNapin enemmän snacksina. MiniVarrasta pidettiin kokonsa puolesta paremmin voileiväksi sopivana, kun taas RuisNapin pienemmän koon koettiin sopivan alkupalakäyttöön.

RuisNappi koettiin kuitenkin nykyisellään liian isoksi napostelukäyttöön. Koko olikin selvästi yksi tekijä, joka sai etenkin venäläiset haastatellut vertaamaan RuisNappia pikemminkin hapankorppuihin kuin suharikkeihin. Yksi haastatelluista oli lisäksi sitä mieltä, että snacksina myytäessä tuotteen tulisi olla hieman pehmeämpi. Näytetuotteissa erikoisena pidettiin pyöreää muotoa ja RuisNapissa lisäksi voimakkaita mausteita.



**Kuvio 8. RuisNapin ja MiniVartaan sopeuttamiseen liitetyt mielikuvat ja ehdotukset**

Muotoon liittyvät kommentit olivat kuitenkin ristiriitaisia: yksi suomalaisista haastatelluista pelkäsi asiakkaiden vierastavan poikkeavaa muotoa, kun taas yksi venäläisistä pitäisi muodon ennallaan, koska se erottaa tuotteen kilpailijoista. Venäläiset haastatellut kokivat tuotteen kovuuden asiakaskuntaa rajoittavaksi tekijäksi ja yksi piti MiniVarrasta sen värityksen ja halkeamien vuoksi vanhan näköisenä. Lisäksi neljäsosa haastatelluista kommentoi RuisNapin näyttävän ja tuntuvan rasvaiselta.

Kysyttäessä, ovatko maustetut vai maustamattomat rapeat leivät suositumpia, puolet haastatelluista piti suositumpina maustamattomia, puolet maustettuja. On todennäköistä, että maustetut olisi nimetty suosituimmiksi, mikäli haastatellut olisivat ajatelleet leipäsnackseja, sillä kaikki havainnoidut suharikit olivat maustettuja. Toisaalta myös terveellisistä kuivaleivistä löytyi myymälöistä useita erilaisia maustettuja versioita. Haastattelujen muista osista voi päätellä, että maustetuille tuotteille koetaan olevan kysyntää myös terveellisten kuivaleipien tuoteryhmässä, sillä kolme henkilöä mainitsi markkinoilta puuttuvan nimenomaan maustettuja kuivaleipiä.

Valkosipuli oli haastateltujen mielestä selvästi suosituin maku, jonka nimesi lomakekysymyksessä suosituksi tai erittäin suosituksi neljä viidesosaa haastatelluista. Lisäksi yksi haastatelluista nimesi myymälässään valkosipulinäkkileivän tuoteryhmän suosituimmaksi tuotteeksi. Puolet haastatelluista piti annetuista vaihtoehtoista suosittuina myös pekonia, salamia ja yrttiä, mutta toisaalta lähes puolet vastaajista piti näitä epäsuosittuina. Epäsuosituin oli selvästi nokkonen. Tarjottujen vaihtoehtojen lisäksi yksittäiset haastatellut ehdottivat mauiksi sipulia, kokojyvää, suolaa ja sokeria. Havainnoinnissa myymälöistä löytyi valkosipulilla, sipulilla, seesamilla, rosmariinilla, korianterilla ja kuminalla maustettuja kuivaleipiä. Suharikeista löytyi makuina smetana, sieni, barbeque, yrtti, kinkku-juusto, pekoni, mäti, valkosipuli, savulohi, liha, tomaattimozzarella sekä erilaisia yhdistelmiä näistä mauista.

Kolmasosa haastatelluista korosti, että tuotteesta tulisi olla vähintään kolmen eri version sarja, jotta se saisi näkyvyyttä hyllyssä ja sitä kautta ostajia. Yhden tai kahden version uskottiin hukkuvan muun tarjonnan joukkoon. Linkosuota kehoitettiin siis lanseeraamaan lisää makuja tai muita erilaisia versioita näytetuotteista. Yksi haastatelluista ehdotti makujen sijasta erilaisia terveellisyyttä korostavia lisiä, kuten

porkkana, pinaatti tai omega-3. Myymälöistä löytyikin joitakin tämän tyyppisiä tuotteita, joiden pakkauksissa mainittiin fitness, bio, multigrain, hi-fibre tai low-fat.

Haastatteluissa tulivat selvästi esiin molemmat pakkauksen tehtävät: tuotteen suojaaminen kuljetuksessa ja kommunikaatiovälineenä toimiminen (Keegan 2005, 344; Albaum et al. 2005, 407). Samalla tutkimustulokset tukivat Albaumin ym. (2005, 207) toteamusta, ettei pakkauksen sopeuttamiseksi riitä pelkkä tuotetietojen kääntäminen uudelle kielelle, vaan huomiota tulee kiinnittää myös pakkauksen erottuvuuteen, informatiivisuuteen, emotionaalisiin vaikutuksiin ja käytännöllisyyteen kohdemarkkinalla. Näytepakkausten ulkonäöstä puhuttaessa keskeisimmiksi asioiksi nousivat tässä tapauksessa koko, värit, ikkunallisuus ja käyttövinkit. Esimerkiksi Horská ym. (2007, 319) ovatkin elintarvikkeisiin liittyen todenneet, että mitä maantieteellisesti tai kulttuurisesti kaukaisempi kohdemarkkina on kyseessä, sitä enemmän muutoksia täytyy tehdä juuri pakkauksen väritykseen ja pakkauskokoihin. Tuloksia tarkastellessa on jälleen muistettava, että venäläisten mielipiteet pakkauksista liittyivät osaltaan siihen, että he pitivät kumpaakin näytetuotetta terveellisiin kuivaleipiin kuuluvana. RuisNappi-pussi koettiin tässä yhteydessä liian snacksimaiseksi, ja kysyttäessä haastatellut pitivätkin pussia snacks-hyllyyn sopivana.

Erottuvuuteen ja emotionaalisiin vaikutuksiin liittyivät pakkausten väritystä koskevat kommentit. Kirkkaampia värejä pakkauksiin toivoi kolme neljäsosaa kaikista haastatelluista, ja kaksi heistä perusteli tätä nimenomaan pakkauksen erottuvuudella tyypillisesti värikkäiden venäläisten pakkausten joukosta. Suomalaisten ja venäläisten käsitykset erosivat kuitenkin toisistaan siten, että suomalaiset haastatellut uskoivat nimenomaan RuisNappi-pussin vetoavan venäläisiin ja pitivät MiniVarras-pussia liian vaatimattomana venäläiseen makuun. Kuitenkin venäläiset itse kuvailivat MiniVarras-pussia positiivisin adjektiivein lämpimäksi, rauhalliseksi ja ekologiseksi, kun taas RuisNappi-pussia pidettiin synkkänä ja kritisoitiin etenkin ikkunan puutteesta. Tämä kansallisuuksien välinen ero osoitti estetiikan merkityksen ja sen, kuinka väritys ja muut visuaaliset elementit voidaan eri markkinoilla kokea eri tavoin (Keegan 2005, 345).

Pakkauksen informatiivisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas voi pakkausta katsomalla nopeasti selvittää, mitä se sisältää (Albaum et al. 2005, 408). Tämä on tärkeää, sillä ostopäätökset tehdään pitkälti pakkauksen ulkomuodon ja tuoteselosteiden antamien

vihjeiden avulla (Keegan 2005, 344). RuisNapin ja MiniVartaan pakkauksissa tärkeimpiä informatiivisuuteen liittyviä seikkoja olivat selvästi ikkunallisuus, käyttövinkit ja kieli. Pakkausten venäjäksi kääntämisen välttämättömyyttä korosti puolet haastatelluista. Tärkeänä pidettiin sitä, että pakkauksesta kävisi asiakkaalle selkeästi ilmi, millaisesta tuotteesta on kyse, kuinka sitä käytetään ja mitkä ovat sen edut. Neljäsosa kaikista haastatelluista tarkensi lisäksi, ettei pakkausten tarroittaminen riitä, koska tarrat eivät näytä hyvältä ja niiden pientä tekstiä on vaikea lukea. Tuoteselosteita koskevat viranomaismääräykset mainitsi kaksi haastatelluista, mikä osoittaa, että tuotteen sopeuttamista myös Linkosuon tapauksessa saattaa vaatia myös jokin ulkopuolinen tekijä, kuten erot tuotetta koskevissa laeissa ja säädöksissä (Keegan 2005, 347).

Pelkkiä kuvia ei pidetty riittävinä kertomaan, millaisesta tuotteesta on kyse. RuisNapin snacksimaista pakkausta pidettiin tässä yhteydessä harhaanjohtavana, sillä kaksi haastatelluista epäili asiakkaiden luulevan pussin sisältävän keksejä tai perunalastuja. Kaikki suomalaiset ja neljäsosa venäläisistä haastatelluista korostivat myös, että pakkauksessa tulisi kuvituksen ja reseptien avulla antaa asiakkaille vinkkejä tuotteen käyttömahdollisuuksista. Etenkin alkupalojen valmistaminen näytetuotteista koettiin uudenlaiseksi käyttötarkoitukseksi, jonka oivaltamiseen asiakkaita täytyy ohjata. RuisNapin ja MiniVartaan voikin katsoa olevan Cavusgilin ym. (1993, 486) tarkoittamia uniikkeja ja kulttuurisesti erityisiä tuotteita, jotka vaativat asiakkaiden opastamista ja uuden kulttuurisen ympäristön huomioonottamista markkinointistrategian sopeuttamisessa.

Pakkauksen ikkunallisuuden ottivat esiin lähes kaikki venäläiset, ja se koettiin selvästi erittäin merkitykselliseksi asiaksi. Ikkunaton pussi herättää haastateltujen mukaan asiakkaissa epäilyksiä, sillä ikkunan puuttuessa asiakkaan on mahdotonta varmistua siitä, että pussin sisältö on ehjä. Tämä olikin värityksen ja materiaalin lisäksi kolmas syy, miksi venäläiset haastatellut pitivät MiniVartaan pussia Ruisnappia onnistuneempana.

Pakkauksen käytännöllisyyteen liittyen haastatellut puhuivat tuotteen rikkoutumisvaarasta sekä pakkauskoosta. Tuotteen rikkoutumista pidettiin selvästi ongelmana, mikä ilmeni ikkunan puutteen kritisoinnin lisäksi siinä, että neljäsosa



venäläisistä haastatelluista toivoi pakkauksiin tukevampaa materiaalia, jotta tuote pysyisi ehjänä kuljetuksessa ja pystyssä hyllyssä. Haastatellut mainitsivat vastaavia tuotteita yleensä myytävän laatikoissa. Toisaalta yksi haastatelluista piti MiniVarras-pussia omalaatuisena ja erottuvana nimenomaan siksi, että se pussina erottuu kilpailijoista. Ikkunallisuutta ja tukevuutta ei todennäköisesti kuitenkaan olisi painotettu, mikäli haastatellut olisivat pitäneet RuisNappia snacksina, sillä snackseja ei Pietarissa tutkijan havaintojen mukaan myydä ikkunallisissa tai RuisNappia tukevammissa pakkauksissa.

Pakkauskoon suhteen haastatellut olivat melko yksimielisiä. MiniVarras-pussin kokoa ei suoraan kritisoi, mutta yhtä lukuun ottamatta kaikki suomalaiset pitivät RuisNapin nykyistä 200 gramman pussia liian suurena Pietarin markkinoille. Sopivampana kokona pidettiin puolikasta nykyisestä, mikä sopii yhteen sen kanssa, että valtaosa venäläisistäkin haastatelluista piti 100 grammaa sopivimpana pakkauskokona kuivaleiville. Etenkin snacksina myytäväksi RuisNappi-pussi on nykyisellään melko iso, sillä havainnoitujen suharikkien pakkauskoot olivat maksimissaankin reilut 40 grammaa. Yksi suomalainen haastateltu määritteli RuisNapille sopivaksi pakkauskooksi 50–100 grammaa, mikäli sitä aiotaan myydä snacksina.

Haastateltujen arviot siitä, kuinka paljon asiakkaat olisivat valmiita maksamaan 100 gramman pussista näytetuotteita, vaihtelivat alle 30 ruplan ja 120 ruplan välillä. Valtaosa arvioista sijoittui kuitenkin 30 ja 60 ruplan välille. Moni haastatelluista koki kysymyksen vaikeaksi, ja saadut vastaukset olivat epätarkkoja. Hintaa kuitenkin pidettiin sekä asiakkaan ostopäätöksessä että ketjujen valikoimapäätöksissä hyvin merkittävänä tekijänä, ja kolmasosa haastatelluista totesi, ettei kilpailijoitaan selvästi kalliimpi tuote myy. Tärkeimpänä tunnuttiin pitävän pakkauksen yksikköhinnan suhdetta kilpaileviin merkkeihin. Kaksi kolmasosaa haastatelluista epäilikin näytetuotteiden myyntihinnan nousevan liian korkeaksi. Väinämöisen palttoonnappeja myydään Pietarissa havainnoinnin perusteella 89–112 ruplan hintaisissa pakkauksissa, jolloin yksikköhinta kilpaileviin tuotteisiin nähden on noin kaksinkertainen.

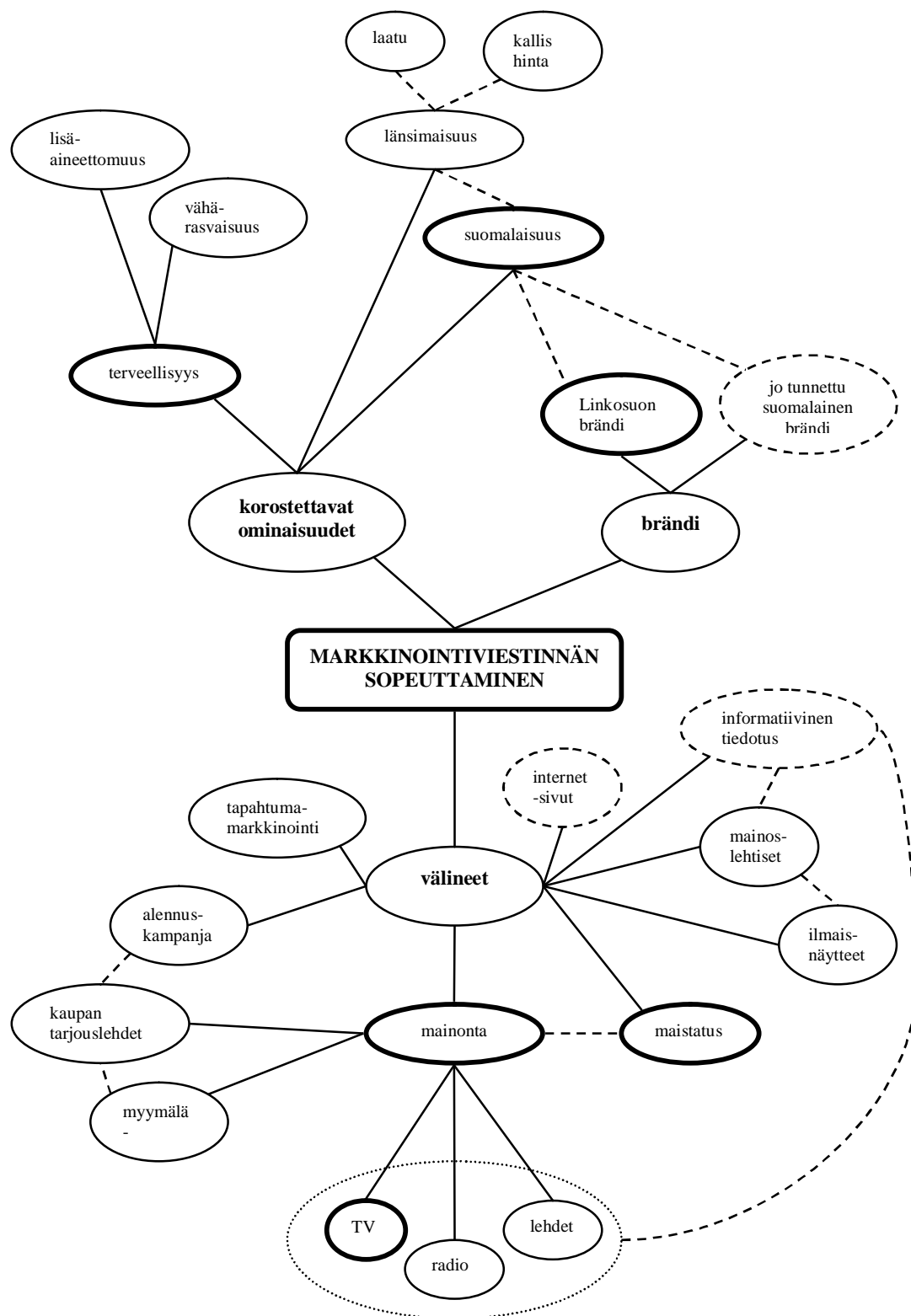
Kukaan haastatelluista ei muuttaisi Linkosuo-nimeä tai vaihtaisi sen kirjoitusasua kyrilliseksi Pietarin markkinoita varten. Suomalainen nimi koettiin nimenomaan suomalaisuutensa vuoksi kiinnostusta herättäväksi etenkin ylemmän keskiluokan

parissa, eikä ulkomaalaisten nimien muuttamista kyrillisiksi pidetty tavallisena käytäntönä. Yksi haastateltu uskoi ymmärrettävämmän nimen vetoavan paremmin alempiin yhteiskuntaluokkiin, ja näki valinnan suomalaisen ja venäläisen nimen välillä riippuvan siitä, millaisille asiakkaille tuote halutaan suunnata. Linkosuon logoa haastatellut pitivät onnistuneena, mutta suomalaiset ja venäläiset kokivat logon eri tavoin. Venäläiset kuvailivat sitä positiivisin adjektiivein: hyvä, iloinen, positiivinen, myönteinen, lämmin ja pirteä. Suomalaiset puolestaan kuvailivat logoa terveellisyyteen liittyvin sanoin: vitaalinen, terveellinen, luomu ja puhdas. Kriittisiä kommentteja esitti vain yksi suomalainen, joka epäili logon olevan liian yksinkertainen ja naivistinen kalliille premium-tuotteelle, sekä yksi venäläinen, joka muuttaisi logon väritystä kirkkaammaksi ja suurentaisi aurinkoa.

Suoraan kysyttäessä haastateltujen oli vaikea määritellä haastattelun aikana syntynyttä mielikuvaa Linkosuosta ja Linkosuon tuotteista muuten kuin toteamalla mielikuvan olevan positiivinen. Haastattelujen kokonaisuuden pohjalta voi kuitenkin tehdä johtopäätöksiä RuisNapin ja MiniVartaan herättämistä mielikuvista. Aiemmin mainitusti molempia tuotteita pidettiin selvästi hapankorppujen kaltaisina kuivaleipinä, ja ne yhdistettiin voimakkaasti terveyteen ja terveellisiin elämäntapoihin. Toinen määrittelevä tekijä oli tuotteen suomalaisuus, joka liitettiin korkeaan laatuun, mutta myös korkeaan hintaan. Tuotteita pidettiin selvästi ylemmälle keskiluokalle suunnattuina premium-tuotteina.

#### **4.3.2 Markkinointiviestinnän sopeuttaminen**

RuisNapin ja MiniVartaan markkinointiviestintään liittyviä sopeutustarpeita selvitettiin kysymällä haastatelluilta markkinointiviestinnässä korostettavista seikoista, soveltuvista markkinointitoimenpiteistä ja Linkosuon brändistä. Tässä osiossa käydään läpi haastateltujen osoittamat markkinointiviestintään liittyvät sopeutustarpeet, joiden pohjalta on muodostettu niitä havainnollistava kuvio (kuvio 9). Kuviossa katkoviivoin on ympyröity asiat, jotka mainittiin vain yhdessä haastattelussa. Asiat, jotka nousivat esiin yli kolmasosassa haastatteluista, on ympyröity paksummalla viivalla. Ympyröiden välisillä katkoviivoilla merkitään haastateltujen toisiinsa yhdistämiä asioita.



**Kuvio 9. RuisNäpin ja MiniVartaan markkinointiviestinnän sopeuttamiseen liitetyt mielikuvat ja ehdotukset**

Tärkeimpinä RuisNapin ja MiniVartaan markkinoinnissa hyödynnettävinä trendeinä haastatellut pitivät terveyttä, vähärasvaisuutta ja säilöntäaineettomuutta. Näitä pitivät hyödyllisinä kaikki vastaajat. Kaikki venäläiset haastatellut korostivat läpi haastattelujen näytetuotteiden terveellisyttä ja terveellisuuden merkitystä niiden markkinoinnissa, joten terveyden voi tulkita olevan keskeisin haastateltujen näytetuotteisiin yhdistämä trendi. Muita esitettyjä vaihtoehtoja tunnuttiin pitävän terveyden eri ulottuvuuksina. Yksi haastatelluista totesi, että markkinointiviestinnässä yksittäisten terveellisten ominaisuuksien esiinnostamista parempi vaihtoehto olisi korostaa yleisesti terveellisyttä; siten tavoitettaisiin kaikki terveystietoiset asiakkaat, joille jokaiselle terveellisyys voi tarkoittaa eri asiaa. Vain yksi haastatelluista piti terveyttä merkityksettömänä trendinä, koska ei uskonut omega-3:n tyyppisten terveellisyttä ilmaisevien ominaisuuksien vielä avautuvan venäläisille asiakkaille.

Vähäsuolaisuutta, luomua, ruista ja kuituakin piti markkinoinnissa hyödyllisenä selvästi yli puolet haastatelluista. Sen sijaan huonoiten markkinointiviestinnässä hyödynnettävissä olevana trendinä pidettiin laktoosittomuutta, jonka yksi haastatelluista mainitsi olennaiseksi vain niiden asiakkaiden kannalta, joille laktoosi on ongelma. Yksi haastatelluista piti terveellisyttä ja lisääaineettomuutta valttina myös snacks-tuoteryhmässä, vaikka suurin osa haastatelluista olikin sitä mieltä, ettei snackseja käyttäviä nuoria kiinnosta terveellisyys. Havainnoinnissa snacks-hyllystä löytyi yksi light-merkinnällä varustettu suharik-pussi.

Kaikki haastatellut pitivät suomalaisuutta positiivisena asiana, jota kannattaa tuoda markkinointiviestinnässä esiin. Suomalaisuudella koettiin olevan merkitystä nimenomaan Pietarin alueella, koska pietarilaiset matkailevat usein Suomessa ja suomalaiset tuotteet ovat heille tuttuja. Kauempana rajasta suomalaisuudella ei niinkään ole merkitystä, vaan olennaiseksi nousee tuotteen länsimaisuus. Niin suomalaisuus kuin länsimaisuuskin yhdistettiin korkeaan laatuun, mutta myös korkeaan hintaan.

Sen sijaan paikallisten tuotteiden laatuun ei kahden haastatellun mukaan luoteta, mikä sopii yhteen sen kanssa, että alkuperämaan merkityksen on todettu olevan suuri erityisesti Itä-Euroopassa, jossa kuluttajien on huomattu olevan taipuvaisia arvioimaan kotimaiset tuotteet länsimaisia huonommiksi (esim. Ettenson 1993; Johansson et al. 1994). Joissain tapauksissa jo pelkkä ulkomaalaisuus voi siis mahdollistaa premium-

hinnoittelun (Keegan 2005, 343). Toisaalta haastateltujen mukaan tuontituotteiden korkea hinta saattaa kuitenkin kääntää ostopäätöksen paikallisen tuotteen puolelle.

Kaksi haastatelluista totesi heillä käyvien asiakkaiden etsivän nimenomaan suomalaisia tuotteita, ja molemmat ketjut hakevatkin tietoisesti valikoimaansa suomalaisia tuotteita vastatakseen tähän kysyntään. Toisaalta markkinointiviestintää pidettiin olennaisena tekijänä myynnin aikaansaamiseksi, sillä tuotteiden ei uskottu enää nykyisin lähtevän hyllystä pelkän suomalaisuuden voimalla. Yhdessä haastattelussa kävi myös ilmi, ettei venäläisten tukkureiden valikoimissa koettu olevan riittävästi suomalaisia tuotteita, vaikka kysyntää niille olisi.

Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatellut ottaisivat tuotteita myyntiin mieluiten Linkosuon omalla brändillä. Neljäsosa piti toisena vaihtoehtona kaupan omaa merkkiä, mutta kaupan omalla merkillä myymistä epäröitiin kuitenkin mahdollisten laadunvaihteluiden vuoksi ja siksi, että hinnan uskottiin tulevan vastaan. Tämä liittyi varmasti osaltaan siihen, että kyseessä ovat suhteellisen pienet ketjut, joista valtaosalla ei ole juurikaan omia merkkejä. Toisaalta sopimusvalmistus ei välttämättä olisi Linkosuonkaan kannalta paras vaihtoehto, sillä venäläiset elintarvikeketjut vaativat sopimusvalmistajiltaan alhaisia hintoja ja suuria eriä, joiden saavuttaminen edellyttää käytännössä suomalaiselta valmistajalta tuotannon siirtämistä Venäjälle (Rinne 2007, 44). Haastatellut pitivät Linkosuon oman brändin käyttöä parhaana vaihtoehtona ennen kaikkea suomalaisuuden tuoman lisäarvon vuoksi. Venäjällä entuudestaan tunnettu merkki miellettiin ehkä helposti venäläiseksi merkiksi, mistä syystä sitä ei pidetty hyvänä vaihtoehtona. Haastatelluista ainoa, joka valitsi annetuista vaihtoehdoista entuudestaan tunnetun merkin, viittasikin vastauksessaan suomalaiseen Myllyn Parhaaseen.

Maistatus koettiin ehdottomasti tärkeimmäksi markkinointitoimenpiteeksi uutta tuotetta lanseeratessa. Sen mainitsi jossakin muodossa kolme neljäsosaa haastatelluista. Maistatuksen ohessa olisi heidän mukaansa tärkeää jakaa mahdollisimman paljon tietoa tuotteen terveellisyydestä, sen käytöstä sekä siitä, kuinka se eroaa kilpailevista tuotteista. Maistatuksen ongelmina kaksi haastatelluista piti kuitenkin hyvien esittelijöiden puutetta sekä sitä, että osa ihmisistä suhtautuu epäluuloisesti tuote-esittelyihin. Maistatuksen ei uskottukaan toimivan ilman sitä tukevaa mainontaa

tiedotusvälineissä. Kolmasosa haastatelluista piti TV-mainontaa tehokkaimpana keinona tavoittaa ihmiset, herättää kiinnostusta ja sitä kautta saada heidät pysähtymään tuote-esittelyihin ja kokeilemaan tuotetta. Tutkimustulokset ovat yhteneväisiä sen kanssa, mitä Ievlev (1997, 37) on esittänyt markkinointiviestinnästä Venäjällä. Hänen mukaansa myynninedistämistoimenpiteiden ja etenkin televisiossa esitetyn mainonnan merkitys Venäjällä on suuri, koska ja lähes kaikki venäläiset katsovat televisiota ja luottavat massamediassa esitettyyn tietoon, eikä myynninedistäminen esimerkiksi maistatuksin ole Venäjällä yhtä yleistä kuin Länsi-Euroopassa (kts. Tomiyama et al. 2002, 83–84).

Muita ehdotettuja markkinointitoimenpiteitä olivat kaupan omissa tarjouslehdissä mainostaminen ja muu myymälämainonta, mainonta erilaisten tapahtumien yhteydessä, lehti- ja radiomainonta, informatiivinen tiedotus esimerkiksi lehdistötiedottein, ilmaisnäytteiden ja esitteiden jakaminen sekä internet-sivut. Kukaan haastatelluista ei maininnut suoramainontaa, vaikka se kysymyksenasettelussa oli yhtenä vaihtoehtoista. Yksi haastatelluista kertoikin, ettei ketjuilla Venäjällä ole omaa suoramainontaa tai lehti-ilmoituksia, vaan ne mainostavat omissa tarjouslehdissään, joita jaetaan myymälöissä. TV- ja lehtimainontaa sekä maistatusta pidettiin tehokkuudestaan huolimatta kalliina, ja yksi haastatelluista ehdotti halvempaa vaihtoehtona alennuskampanjoita ja niiden mainostamista ketjujen omissa tarjouslehdissä.

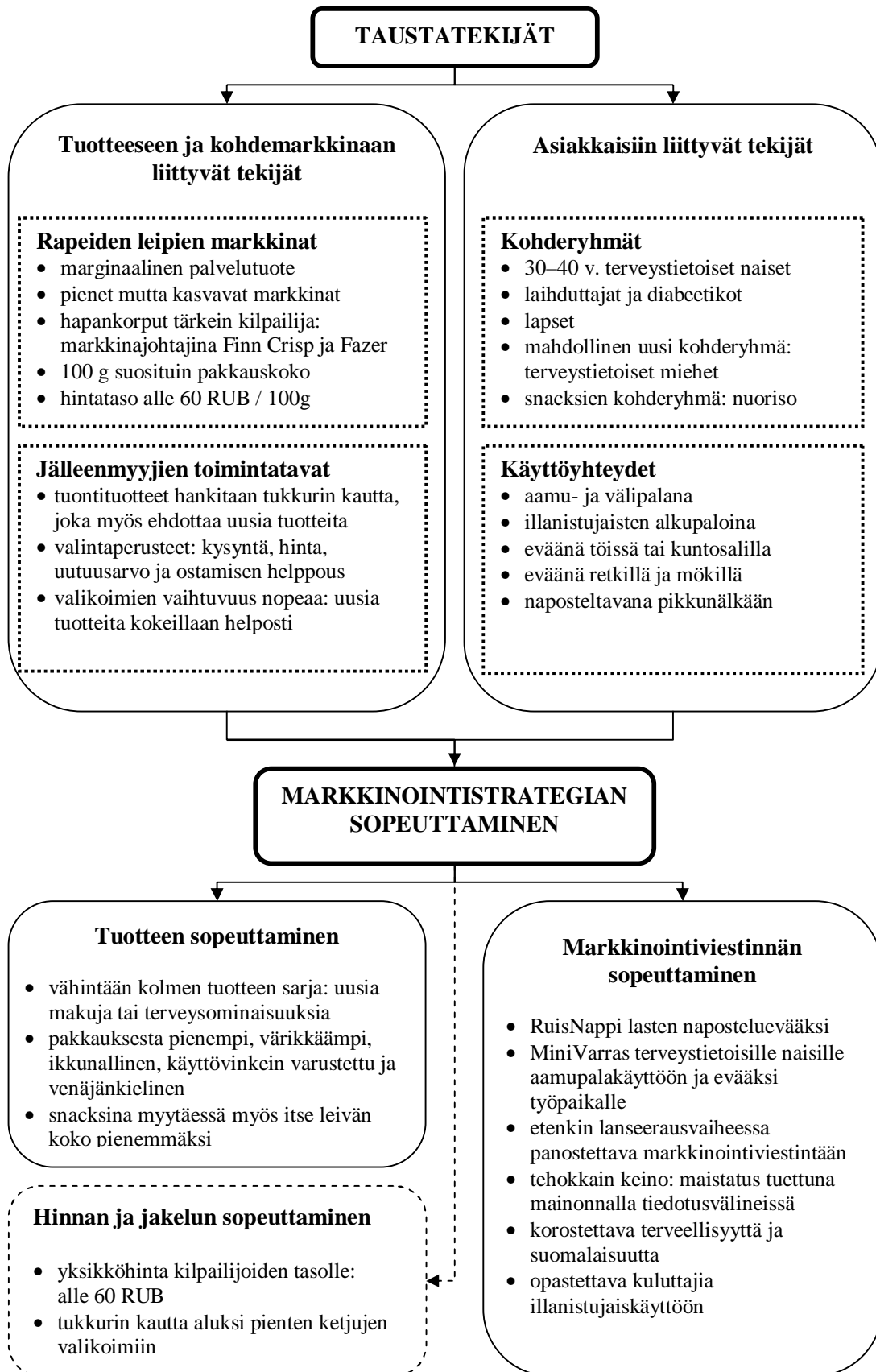
#### **4.4 Johtopäätökset**

Tutkittaessa konkreettista ongelmaa tapaustutkimuksen keinoin tutkimuksella on usein kaksijakoinen tavoite: tarjota suosituksia käytännön toimenpiteisiin tutkitussa konkreettisessa tapauksessa, mutta myös asettaa tutkimustulokset laajempaan teoreettiseen kontekstiin edistäen siten teorian rakentumista tulevan tutkimuksen pohjaksi (Gummesson 2005, 317–318). Seuraavassa pyritään siis edellä raportoitujen tutkimustulosten pohjalta sekä antamaan konkreettisia ehdotuksia Linkosuon RuisNapin ja MiniVartaan markkinointistrategian sopeuttamiseen että tarkastelemaan tutkimustuloksia suhteessa aiempaan markkinointistrategian sopeuttamista käsittelevään tutkimukseen. Johtopäätökset esitetään muotoilemalla aluksi tutkimustulosten pohjalta vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja yhdistämällä nämä lopuksi konkreettiseksi ehdotukseksi siitä, kuinka RuisNapin ja MiniVartaan

markkinointistrategiaa kokonaisuudessaan tulisi sopeuttaa Pietarin markkinoita varten. Keskeiset tutkimustulokset on koottu kuvioon 10, jossa ne esitetään tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodossa.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksistä koski sitä, millaisia itse tuotteisiin ja kohdemarkkinaan liittyviä tekijöitä tulisi ottaa huomioon tarjottaessa Linkosuon RuisNappia ja MiniVarrasta Pietarissa toimivien elintarvikeketjujen valikoimiin. Merkittävin huomio Linkosuon markkinointistrategian sopeuttamisen kannalta on, että sekä MiniVarras että RuisNappi yhdistettiin voimakkaasti terveellisyteen ja niitä molempia pidettiin ensisijaisesti terveelliseen elämäntapaan kuuluvina tuotteina. Haastateltujen mielikuvia RuisNapista ja MiniVartaasta voikin kuvata lyhyesti kolmella sanalla: terveellinen, suomalainen premium-tuote. Tällaisia kuivaleipiä pidettiin nykyisin marginaaliselle asiakaskunnalle suunnattuina, valikoimaa täydentävinä tuotteina, mutta markkinoiden uskottiin kasvavan asiakkaiden terveystietoisuuden ja hyvinvoinnin lisääntyessä. Talouskriisin uskottiin kuitenkin laskevan tämän tyyppisten tuotteiden kysyntää, mikä viittaa siihen, että hetki viennin aloittamiselle ei ole paras mahdollinen. Ketjujen valikoimapäätöksissä keskeiset kriteerit olivat tuotteen kysyntä, hinta ja uutuusarvo sekä suomalaisten kohdalla lisäksi ostamisen helppous. Tämän perusteella sopeuttamisessa kannattaisi siis panostaa kysynnän luomiseen markkinointiviestinnän keinoin sekä hinnan kilpailukykyisyyteen. Edellytyksiä uutuusarvon ja sekä asiakkaiden että ketjujen kokeilunhalun hyödyntämiseen on olemassa, sillä MiniVartaan ja RuisNapin koettiin erottuvan kilpailevista tuotteista.

Toinen tutkimuskysymys koski RuisNapin ja MiniVartaan potentiaalisia kohderyhmiä ja käyttöyhteyksiä Pietarissa. Ensisijaiseksi kohderyhmäksi molemmille tuotteille nimettiin haastatteluissa 30–40-vuotiaat terveystietoiset naiset. Sopivina kohderyhminä pidettiin myös laihduttajia, diabeetikoita ja lapsia sekä tulevaisuudessa mahdollisesti terveydestään huolehtivia miehiä. Sen sijaan nuorison ei uskottu kiinnostuvan tutkituista tuotteista. MiniVartaalle terveystietoiset ovatkin looginen kohderyhmä, mutta RuisNappi ei ehkä kuitenkaan soveltuisi laihduttajille tai aikuisille naisille, joiden uskottiin välttävän lihottavia snackseja. Koska RuisNapin ei koettu sopivan suharikkien tapaan oluen kanssa naposteltavaksi, vaan pikemminkin lasten naposteluevääksi, tutkimustuloksista voi tehdä johtopäätöksen, että RuisNappi kannattaisikin suunnata lapsille.



**Kuvio 10. Tutkimuksen keskeiset tulokset**



Erilaisia käyttöyhteyksiä haastatteluissa nousi esiin viisi: aamupalakäyttö, eväskäyttö töissä ja kuntosalilla, eväskäyttö retkillä ja mökillä, illanistujaiset ja napostelukäyttö. Näistä aamupalakäyttöön ja eväskäyttöön töissä tai kuntosalilla sopisi todennäköisesti parhaiten MiniVarras, koska näissä käyttöyhteyksissä korostui erityisesti tuotteen terveellisyys ja voileipätyyppinen käyttö. Pääasiallisia käyttäjiä näissä käyttöyhteyksissä olisivat todennäköisesti juuri terveydestään huolehtivat naiset. Sen sijaan illanistujaisien alkupalaksi ja naposteluun sopisi pienemmän kokonsa vuoksi paremmin RuisNappi. Mikäli RuisNappi suunnattaisiin edellä ehdotetusti lapsille, sen käyttöyhteys tässä kohderyhmässä olisi tutkimustulosten perusteella napostelu- ja eväskäytön yhdistelmä.

Kolmas tutkimuskysymys koski tuotteen sopeuttamista Pietarin markkinoille. Käsitys, että juuri kuluttajatuotteiden kysyntä on riippuvainen kulttuurisista tavoista ja taloudellisista olosuhteista (Cavusgil et al. 1993; Czinkota & Ronkainen 1993, 304) antoi aiheita olettaa, että tarvetta markkinointistrategian sopeuttamiseen löytyisi myös tässä tutkimuksessa. RuisNappin ja MiniVartaan tapauksessa kyse on lisäksi elintarvikkeista, joiden kohdalla kansallisia eroja pidetään erityisen merkityksellisinä markkinointistrategian sopeuttamisen kannalta (Czinkota & Ronkainen 1993, 316; Lasserre 2007, 224).

Tuotteiden sopeuttamiseen liittyen tutkimustulosten pohjalta voikin esittää selkeitä ehdotuksia. Eniten muutoksia tulisi tutkimustulosten perusteella tehdä myyntipakkauksiin, mitä voi pitää positiivisena havaintona, sillä pakkaukseen tehtävät muutokset ovat halvin, nopein ja yksinkertaisin tapa sopeuttaa tuotetta (Albaum et al. 2005, 407). Sekä RuisNappin että MiniVartaan pakkausten väritystä tulisi kirkastaa, ja kuivaleipätuoteryhmässä myytäessä pakkauksen tulisi olla tukevampi ja ikkunallinen, jotta asiakkaan kokema riski rikkoutuneen tai odotuksia vastaamattoman tuotteen hankinnasta pienenesi. Pakkaukset tulisi myös kääntää venäjäksi, ja niissä tulisi kuvituksen ja tekstin avulla tuoda selkeästi esiin tuotteen käyttötarkoitus. Lisäksi pakkauskokoa tulisi pienentää. Kuivaleipätuoteryhmässä suositeltava koko olisi noin 100 grammaa, mutta snacksina myytäessä sekä pakkauksen että itse leivän tulisi olla huomattavasti pienempiä, sillä nykyisellään RuisNappia pidettiin liian suurena snacksiksi. Pakkauksen ulkomuodon ja koon lisäksi kolmas merkittävä sopeuttamista vaativa seikka on se, että näkyvyys myymälässä vaatii tuotesarjaa. Näin ollen

esimerkiksi RuisNappi-sarjaa tulisi laajentaa kehittämällä uusia makuja tai muita versioita tuotteesta.

Neljäs tutkimuskysymys koski markkinointiviestinnän sopeuttamista Pietarin markkinoille. Tutkimustulosten pohjalta voi sanoa, että markkinointiviestintään on Pietarin markkinoille pyrittäessä varattava riittävästi resursseja, sillä ilman riittävää markkinointiviestintää tuotteiden ei uskottu menevän kaupaksi. Uusia tuotteita lanseeratessa on tärkeää panostaa alkumarkkinointiin, sillä vaihtuvuus pietarilaisten ketjujen valikoimissa on suurta ja huonosti myyvät tuotteet poistetaan hyllystä nopeasti. Markkinointiviestinnässä kannattaa panostaa maistatukseen sekä asiakkaiden informoimiseen tuotteen käyttömahdollisuuksista. Tehokkain olisi tutkimustulosten perusteella maistatuksen ja tiedotusvälineissä toteutettavan mainonnan yhdistelmä. Pienillä resursseilla toimittaessa tiedotusvälineet saattavat kuitenkin osoittautua liian kalliiksi kanavaksi, jolloin esimerkiksi myymälämainonta saattaa olla realistisempi ratkaisu.

Markkinointiviestinnässä tulisi mahdollisimman laajan kohderyhmän tavoittamiseksi korostaa tuotteen yleistä terveellisyyttä ja laadun takeeksi koettua suomalaisuutta, jolloin myös brändinimessä olennaisinta on sen tunnistettava suomalaisuus. RuisNappia ja MiniVarrasta kannattaakin markkinoida Pietarissa joko Linkosuon omalla brändillä tai jollakin muulla suomalaisella brändillä, jolloin myös yhteistyön jatkamista Myllyn Parhaan kanssa voi pitää hyvänä vaihtoehtona. RuisNapin osalta markkinointiviestinnässä tulee myös ottaa huomioon kotimarkkinoista poikkeavat kohderyhmät ja käyttöyhteydet, ja suunnitella markkinointiviestintä näille sopivaksi.

Sekä MiniVartaalla että RuisNapilla voidaan tutkimustulosten perusteella nähdä olevan potentiaalia Pietarin markkinoille. MiniVartaan osalta tutkimustulokset vastasivat jokseenkin odotuksia; niiden pohjalta MiniVarrasta voi suositella suunnattavaksi terveystietoisille ja linjoistaan huolehtiville aikuisille naisille aamu- ja välipalakäyttöön kotona ja työpaikalla. Sen sijaan RuisNapin kohdalla on pohdittava suurempia muutoksia toteutettavaan markkinointistrategiaan. Ensinnäkin on tehtävä valinta snacks- ja kuivaleipätuoteryhmien välillä, mikä samalla tarkoittaa valintaa eri kohderyhmien välillä. Venäläiset haastatellut sijoittaisivat RuisNapin MiniVartaan tavoin kuivaleipien joukkoon ja suuntaisivat sen terveystietoisille asiakkaille. Nykyisellään RuisNappia ei

pidetty suharikkeihin verrattavana napostelutuotteena, eikä snackseja käyttävän nuorison uskottu kiinnostuvan tuotteen terveellisyydestä. Snacksina myynti edellyttäisi sekä pussin että itse tuotteen pienentämistä huomattavasti, ja samalla hintaa tulisi laskea. Terveellisiin kuivaleipiin sijoittamista puoltaa myös käsitys rajusta kilpailusta ja alhaisista hinnoista snacks-tuoteryhmässä. Hintakilpailukyvyn saavuttaminen on tuontituotteen kohdalla vaikeaa, ja siksi kilpaileminen markkinoilla jo olevien perinteisten suharikkien kanssa samankaltaisella tuotteella ei välttämättä ole järkevää. Esimerkiksi Rinne (2007, 44–45) on todennut, että suomalaisten elintarvikevalmistajien tulisi Venäjällä välttää hintakilpailua ja panostaa sen sijaan niche-markkinoille suunnattuihin, lisäarvoa asiakkaille tuoviin laadukkaisiin tuotteisiin.

Erot tällaisissa asiakkaisiin liittyvissä tekijöissä eivät kuitenkaan Czinkotan ja Ronkaisen (1993, 311) mukaan aina vaadi muutoksia varsinaiseen tuotteeseen, vaan tuotteen asemoinnin muokkaaminen voi riittää. Kun RuisNappia olutsnacksin sijaan pidettiin lasten snacksina, toimiva ratkaisu voisi olla RuisNapin suuntaaminen lapsille ja sen asemoiminen kuivaleipien ja snacksien välimaastoon – maukkaammaksi kuin tavalliset kuivaleivät, mutta terveellisemmäksi kuin perunalastut. Tällöin se ei kilpailisi suoraan halpojen suharikkien kanssa, eikä tuotteeseen tai pakkaukseen olisi välttämätöntä tehdä suuria muutoksia. Toinen RuisNapille sopiva käyttöyhteys voisi olla käyttö illanistujaisten alkupaloina. Illanistujaiskäyttöä tulisi kuitenkin markkinoida asiakkaille myös pakkauksen kuvituksen ja erilaisten käyttövinkkien avulla, sillä se koettiin aivan uudenaikaiseksi käyttöyhteydeksi. Tässä tulisi kuitenkin ottaa huomioon, ettei maustettu RuisNappi välttämättä vastaa illanistujaisia viettävien, linjoistaan huolehtivien aikuisten naisten odotuksia terveellisestä ja kevyestä alkupalasta. Harkinnan arvoinen muutos olisikin Väinämöisen palttoonnapin liittäminen RuisNappi-sarjaan tälle kohderyhmälle sopivaksi maustamattomaksi vaihtoehdoksi. Samalla parannettaisiin tuotteen näkyvyyttä myymälässä, kun tarjolla olisi useampi versio.

Leonidoun ym. (2002, 53) mukaan markkinointistrategian sopeuttamisen tutkimuksen tavoitteena on auttaa yrityksiä ohjaamaan rajallisia resurssejaan niiden markkinointistrategian osa-alueiden sopeuttamiseen, jotka edistävät vientimenestystä, muotoilemaan markkinointistrategian siten, että se tukee viennille asetettuja tavoitteita sekä sopeuttamaan markkinointistrategiaa sen kannalta olennaisiin tilannetekijöihin. Tässäkin tutkimuksessa on pyritty samaan määrittelemällä, kuinka Linkosuon

kannattaisi sopeuttaa markkinointistrategiansa eri osa-alueita pitäen mielessä esimerkiksi Usunierin (2000, 282) esittämä ohje ”standardoi niin paljon kuin mahdollista ja sopeuta niin paljon kuin on tarpeen”.

Tutkimustulosten pohjalta Linkosuolle voi suositella markkinointiviestintään painottuvaa sopeutusstrategiaa. Tällainen strategia soveltuu tilanteisiin, joissa tuote vastaa kohdemarkkinalla erilaisiin tarpeisiin kuin kotimarkkinoilla, vetoaa erilaisiin kohderyhmiin tai sitä käytetään eri tavalla (Keegan 2005, 348). Etenkin RuisNapin tapauksessa kyse oli juuri tästä: kotimarkkinoilla RuisNappia markkinoidaan terveellisempänä snacksina, mutta Pietarissa tämä lähestymistapa ei tutkimustulosten valossa näytä toimivalta. Kuitenkaan tuotteen sopeuttamista ei ole syytä täysin sivuuttaa, sillä mm. Timmor ja Zif (2005, 41) toteavat tuotteen sopeuttamisen olevan tärkeä kilpailuedun lähde etenkin pienille yrityksille, joiden kohdalla se voi kompensoida Linkosuonkin tapauksessa ongelmallista markkinointiresurssien puutetta. Tuotteen osalta kannattaa kuitenkin tämän tutkimuksen valossa sopeuttaa lähinnä pakkausta ja tuotevalikoimaa, sillä itse leipien erottuvuutta kilpailevista tuotteista voidaan pitää positiivisena asiana ja myös Linkosuon nimi ja logo koettiin toimiviksi.

Vaikka tutkimustehtävä oli rajattu siten, että tutkimuksessa käsitellään markkinointistrategian osa-alueista vain tuotetta ja markkinointiviestintää, tutkimustuloksista paljastui myös joitakin jakelun ja hinnoittelun sopeuttamiseen suuntaa antavia seikkoja. Ensinnäkin tuotteiden hinta tulisi pyrkiä laskemaan kilpailijoiden tasolle, sillä hinta on selvästi sekä asiakkaan ostopäätöksessä että ketjujen valikoimapäätöksissä hyvin merkittävä tekijä. Suositeltava hinta sadan gramman pakkaukselle olisikin tutkimustulosten perusteella alle 60 ruplaa, eli alle puolitoista euroa. Tällaisen hintatason saavuttaminen saattaa osoittautua hankalaksi, sillä tutkittujen tuotteiden pakkaushinnat Suomessa ovat noin kolme ja neljä euroa. Linkosuon olisikin järkevintä välttää hintakilpailua ja panostaa siihen, että RuisNappi ja MiniVarras erottuisivat kilpailevista tuotteista laadukkaina premium-tuotteina.

Tukkuri osoittautui avaimeksi valikoimiin, sillä tuontituotteet ostetaan haastatelluissa ketjuissa ensisijaisesti tukkurin kautta, ja tukkuri on myös useimmiten se, jonka ehdotuksesta uusia tuotteita otetaan valikoimiin. Helpointa olisi siis pyrkiä ketjujen valikoimiin jonkin venäläisen tukkurin kautta. Tutkimustulosten pohjalta voi myös

suositella tuotteiden lanseeraamista aluksi pienempiin elintarvikeketjuihin, sillä se olisi halvin ratkaisu ja yksinkertaisin toteuttaa. Pienet venäläiset ketjut ovat haastattelujen perusteella innokkaita kokeilemaan uusia tuotteita, kun taas suurten ketjujen kanssa toimiminen vaikutti Myllyn Parhaan haastattelun ja tutkimuksen aikana saatujen kokemusten perusteella hyvin hankalalta ja kalliilta ketjujen vaatimien bonusten vuoksi ja siksi, että jo yhteyden saaminen suuriin ketjuihin on pienelle toimittajalle vaikeaa. Haastatelluista ketjuista Siwa, Lend ja Prisma vaikuttavat asiakaskuntansa ja kiinnostuksensa perusteella parhailta vaihtoehtoilta RuisNapin ja MiniVartaan lanseeraamiseen. Pyrkiminen tällaisten ylemmälle keskiluokalle suunnattujen laadukkaampien ketjujen valikoimiin on suositeltavaa, sillä hintakilpailukyvyyn saavuttaminen halpaketjuissa on Linkosuon tapauksessa vaikeaa, ja ylempi keskiluokka harvoin asioi halvempien ketjujen myymälöissä (Louhivuori 2006, 36).

Tutkimustulokset tukevat käsitystä, että länsimaisen yrityksen menestyminen Venäjällä vaatii jonkinasteista markkinointistrategian sopeuttamista (Balabanis et al. 2004, 363–364), sillä ne osoittavat tutkimuksessa tapauksessa useita sopeuttamistarpeita kaikkiin markkinointistrategian osa-alueisiin liittyen. Tuotteen osalta ehdotettu pakkauksen ja tuotevalikoiman sopeuttaminen vastaa aiempia empiirisiä havaintoja siitä, että juuri pakkausta ja tuotevalikoimaa sopeutetaan käytännössä tuoteominaisuuksista eniten (Theodosiou & Leonidou 2002, 161). Markkinointiviestinnän osalta tutkimustulokset tukevat aiempia käsityksiä länsimaisen alkuperämaan (Ettenson 1993) sekä myynninedistämisen ja TV-mainonnan (Ievlev 1997, 37) merkityksestä Venäjän markkinoilla. Taustatekijöiden osalta tutkimuksessa pätee selvästi ajatus potentiaalisten kohderyhmien ja käyttöyhteyksien eroavuudesta eri markkinoilla (Keegan 2005, 348), millä yhdessä raportoitujen tuotteeseen ja kohdemarkkinaan liittyvien seikkojen kanssa on tämän tutkimuksen valossa selvästi merkitystä markkinointistrategian sopeuttamisen kannalta.

Tässä ehdotettu suunnitelma markkinointistrategian sopeuttamiseksi on kuitenkin vain lähtökohta, joka sopii sovellettavaksi RuisNapin ja MiniVartaan vientiä aloitettaessa. Kokemuksen kertyessä markkinointistrategiaa tulee kehittää edelleen, sillä toimiakseen myös jatkossa se vaatii Leonidoun ym. (2002, 64) sanoin jatkuvaa tarkkailua, arviointia ja muokkaamista. Toisaalta ehdotettuja muutoksia tulee arvioida myös sopeuttamisen

kustannusten näkökulmasta, sillä sopeuttaminen ei aina ole taloudellisesti kannattavaa, mikäli sitä ei voida tehdä kohtuullisin kustannuksin (Özsomer ja Prussia 2000, 45).

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisikin ehdotetun sopeutusstrategian tarkastelu kustannusten näkökulmasta sekä sen suhteen, minkälaiseen vientimenestykseen strategian toteuttaminen käytännössä johtaisi, sillä vaikka sopeutusstrategia on hyvä keino tavoiteltaessa myynnin kasvua uusilla markkinoilla, se ei välttämättä johda markkinaosuuden tai voittojen kasvuun (Cavusgil & Zou 2002, 16). Toinen Linkosuon tapauksessa mielenkiintoinen kysymys on kokisivatko myös asiakkaat RuisNapin snacksin sijasta terveelliseksi kuivaleiväksi ja millaisiksi RuisNapin kohderyhmät ja käyttöyhteydet viennin käynnistyessä käytännössä muodostuisivat. Kolmanneksi olisi mielenkiintoista verrata tässä tutkimuksessa saatuja, pienten elintarvikeketjujen näkökantoja heijastavia tuloksia suurempien venäläisten ketjujen edustajien näkökantoihin.

Toisaalta, jotta tutkimuksella olisi enemmän teoreettista arvoa, olisi syytä pyrkiä laajempaan yleistettävyyteen tutkimalla systemaattisesti useampia tapauksia ja etsimällä yhtäläisyyksiä näiden välillä. Tällöin saataisiin parempi käsitys siitä, millaisia yleisiä suuntaviivoja Pietarin markkinoille pyrkivien yritysten markkinointistrategioiden sopeuttamiseen mahdollisesti on löydettävissä.

## 5 YHTEENVETO

Menestys ulkomaisilla markkinoilla riippuu pitkälti yrityksen kyvystä tyydyttää paikallisten asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin. Näin ollen valitun kohdemarkkinan ominaisuudet asettavat omanlaisensa kehyksen käytettävälle markkinointistrategialle edellyttäen usein sen jonkinasteista sopeuttamista. Yhteneväisyydet koti- ja vientimarkkinoiden välillä luovat mahdollisuuksia standardointiin, kun taas erot luovat tarvetta tuotteen, markkinointiviestinnän, hinnan ja jakelun sopeuttamiselle. Pietarin markkinoilla keskiluokan kasvu ja kulutuksen siirtyminen premium-tuotteisiin luovat vientimahdollisuuksia, joihin myös pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on hyvät mahdollisuudet tarttua, mikäli ne ovat valmiita sopeuttamaan markkinointistrategiaansa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida Linkosuon markkinointistrategian sopeuttamisessa huomioon otettavia tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyviä taustatekijöitä ja luoda suuntaviivoja tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamiseen Linkosuon aloittaessa leipomotuotteiden vientiä Pietarin markkinoille. Tutkimustehtävää tarkennettiin seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Millaisia itse tuotteisiin ja kohdemarkkinaan liittyviä tekijöitä tulisi ottaa huomioon tarjottaessa Linkosuon RuisNappia ja MiniVarrasta Pietarissa toimivien elintarvikeketjujen valikoimiin?
2. Mitkä ovat RuisNapin ja MiniVartaan potentiaaliset kohderyhmät ja käyttöyhteydet Pietarissa?
3. Kuinka RuisNappia ja MiniVarrasta tuotteina tulisi sopeuttaa Pietarin markkinoita varten?
4. Kuinka RuisNapin ja MiniVartaan markkinointiviestintää tulisi sopeuttaa Pietarin markkinoita varten?

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin markkinointistrategian sopeuttamista standardointi-, sopeutus- ja kontingenssinäkökulmista. Standardointinäkökulma perustuu käsitykseen markkinoiden samankaltaistumisesta, joka mahdollistaa tehokkuuden tavoittelun markkinointistrategian osa-alueita

standardoimalla. Sen sijaan sopeutusnäkökulmasta paikallinen kilpailuetu saavutetaan yhä parhaiten sopeuttamalla markkinointistrategiaa paikallisiin oloihin. Näitä näkökulmia on pyritty integroimaan kontingenssinäkökulman avulla, jossa standardointi ja sopeutus nähdään vastakkaisten strategioiden sijaan ikään kuin yhden jatkumon ääripäinä. Kontingenssinäkökulman mukaan kansainvälistyvän yrityksen tulisi pyrkiä löytämään omaan kontekstiinsa sopiva markkinointistrategian sopeuttamisen aste ja muokata sitä olosuhteiden muuttuessa.

Markkinointistrategian sopeuttamista kuvaamaan on kehitetty lukuisia malleja, jotka noudattelevat useimmiten samaa logiikkaa: malleissa tunnistetaan taustatekijöitä, jotka liittyvät markkinointistrategian sopeuttamisen asteeseen ja sitä kautta menestykseen kohdemarkkinalla. Nämä mallit eroavat toisistaan eniten siinä, millaisia taustatekijöitä on pidetty olennaisina ja kuinka menestys kohdemarkkinalla on määritelty. Aiemmassa tutkimuksessa määritellyistä lukuisista taustatekijöistä valittiin tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyvät tekijät.

Koska tutkimus rajautui tarkastelemaan sopeuttamista nimenomaan case-yrityksen tuotteen ja markkinointiviestinnän kannalta, kiinnitettiin myös teoreettisessa viitekehyksessä erityistä huomiota tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamiseen. Tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamisen strategiavaihtoehtojen tarkasteluun sovellettiin kontingenssinäkökulmaa todeten, että tilanteesta riippuen sopeutuksen painopiste voi olla jommassakummassa näistä markkinointistrategian osa-alueista. Tuotepainotteinen sopeutusstrategia sopii parhaiten tilanteeseen, jossa tuotteen käyttötarkoitus pysyy kohdemarkkinalla ennallaan, mutta käytön mahdollistamiseksi tuotetta on tarpeen sopeuttaa paikallisiin olosuhteisiin. Markkinointiviestintäpainotteista sopeutusstrategiaa puolestaan voi suositella silloin, kun tuotteen käyttötarkoitus tai kohderyhmät poikkeavat kotimarkkinoista. Käytännössä yrityksissä sopeuttaminen on tyypillisesti painottunut markkinointiviestintään, kun taas tuote usein on markkinointistrategian osa-alueista kaikkein standardoiduin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkittavana tapauksena oli Linkosuo RuisNapin ja MiniVartaan viennin aloittaminen Pietariin. Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, jota täydennettiin haastattelujen yhteydessä täytettävällä haastattelulomakkeella sekä pienimuotoisella



myymälävalikoimien havainnoinnilla. Tutkimusprosessissa sovellettiin abduktiivista lähestymistapaa, jolloin tutkimuksen teoreettinen viitekehys kehittyi tutkimusprosessin edetessä vuorovaikutuksessa empiiristen havaintojen ja analyysin kanssa.

Tutkimusta varten haastateltiin neljän venäläisen elintarvikeketjun (7. Kontinent, Lend, Neftis ja Sezon) ja kolmen suomalaisen Pietarissa toimivan ketjun (Stockmann, Prisma ja Siwa) valikoimista vastaavia henkilöitä sekä kahden logistiikkayrityksen (Fintorus ja Inex) edustajia sekä Linkosuon tuotteita Pietarissa markkinoivan Myllyn Parhaan markkinointipääällikköä. Haastatteluja saatiin yhteensä yksitoista, joista kahdeksan toteutettiin Pietarissa ja näistä seitsemän venäjäksi. Kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin etsimällä siitä toistuvia teemoja. Analysoinnin kehikkona käytettiin aiemmassa tutkimuksessa esitettyjen sopeutusmallien pohjalta rakennettua viitekehystä kiinnittäen huomiota tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyvien taustatekijöiden ja tarkastelun kohteeksi valittujen markkinointistrategian osalueiden sopeuttamisen väliseen yhteyteen. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kontingenssinäkökulmasta olettaen, että markkinointistrategia vaatii uudella kohdemarkkinalla aina jonkinasteista sopeuttamista.

Tutkimustulosten perusteella voi sanoa, että sekä MiniVartaalle että RuisNapille on nähtävissä potentiaalia Pietarin markkinoilla. On kuitenkin selvää, että etenkin RuisNapin kohdalla on pohdittava muutoksia sekä itse tuotteen että erityisesti sen markkinointiviestinnän suhteen. Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä koskivat niitä tuotteeseen, kohdemarkkinaan ja asiakkaisiin liittyviä taustatekijöitä, joita RuisNapin ja MiniVartaan markkinointistrategiaa sopeutettaessa tulisi ottaa huomioon. Tutkimustulosten pohjalta voitiin muodostaa käsitys rapeiden leipien markkinoista Pietarissa sekä elintarvikeketjujen toimintatavoista niiden tehdessä valikoimapäätöksiään.

Asiakkaisiin liittyviä taustatekijöitä puolestaan tutkittiin selvittämällä tuotteiden potentiaalisia kohderyhmiä ja käyttöyhteyksiä Pietarissa. Tutkituille tuotteille havaittiin Pietarissa viisi mahdollista kohderyhmää, joista sekä RuisNapille että MiniVartaalle kullekin voitiin osoittaa merkittävin kohderyhmä, jolle tuotteita ja niiden markkinointiviestintää ensisijaisesti kannattaisi suunnata ja sopeuttaa. Lisäksi tutkimustulosten perusteella muodostettiin viisi erilaista käyttöyhteyttä, joista kahden

katsottiin sopivan RuisNapille ja kolmen MiniVartaalle. Käyttöyhteydet ja niihin liittyneet mielleyhtymät sekä eri käyttöyhteyksiin sopivat kohderyhmät koottiin yhteen ja esitettiin niitä havainnollistavan mallin muodossa.

Viimeiset kaksi tutkimuskysymystä koskivat tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamista RuisNapin ja MiniVartaan tapauksessa. Tuotteen sopeuttamisen suhteen tutkimustulosten pohjalta voitiin tehdä selkeitä ehdotuksia koskien ennen kaikkea myyntipakkausten ulkomuotoa ja kokoa sekä tuotevalikoimaa. Markkinointiviestinnän sopeuttamisessa tulisi RuisNapin osalta ottaa huomioon Pietarin markkinoilla potentiaalisten kohderyhmien ja käyttöyhteyksien erot suhteessa kotimarkkinoihin. Tutkimustulosten pohjalta osoitettiin lisäksi kaksi sellaista asiaa, joita sekä RuisNapin että MiniVartaan markkinointiviestinnässä kannattaisi korostaa, ja esitettiin suosituksia käsillä olevaan tapaukseen soveltuvista välineistä markkinointiviestinnän toteuttamiseksi. Sekä tuotteen että markkinointiviestinnän sopeuttamiseen haastatteluissa liitetyt mielikuvat ja ehdotukset koottiin omiksi kuvioikseen. Vaikka tutkimus keskittyi markkinointistrategian osa-alueista nimenomaan tuotteen ja markkinointiviestinnän sopeuttamiseen, antoivat tutkimustulokset joitakin suuntaviivoja myös hinnoittelun ja jakelun sopeuttamiseen.

Tutkimuksen johtopäätöksissä keskeisten tutkimustulosten pohjalta muotoiltiin konkreettinen ehdotus RuisNapin ja MiniVartaan markkinointistrategian sopeuttamiseksi. Tutkimustulosten pohjalta päädyttiin suosittelemaan Linkosuolle markkinointiviestintäpainotteista sopeutusstrategiaa, sillä tulokset osoittivat etenkin RuisNapin kohderyhmien ja käyttöyhteyksien todennäköisesti muodostuvan Pietarissa erilaisiksi kuin kotimarkkinoilla. Esitetty ehdotus markkinointistrategian sopeuttamiseksi on kuitenkin vain lähtökohta, jota tulee jatkossa sekä arvioida muutoksista aiheutuvien kustannusten näkökulmasta että kehittää edelleen vientikokemuksen karttuessa.

Kokonaisuudessaan tutkimustulosten voi katsoa tukevan käsitystä, että länsimaisen yrityksen menestyminen Venäjällä vaatii jonkinasteista markkinointistrategian sopeuttamista, sillä ne osoittivat tutkitussa tapauksessa useita sopeuttamistarpeita kaikkiin markkinointistrategian osa-alueisiin liittyen.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

Alashban, Aref; Hayes, Linda; Zinkhan, George & Balazs, Anne 2001. International brand-name standardization/adaptation. Antecedents and consequences. *Journal of International Marketing*, 10 (3), 22–48.

Alasuutari, Pertti 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.

Albaum, Gerald; Duerr, Edwin & Strandskov, Jesper 2005. International marketing and export management. Essex: Pearson Education Limited.

Albaum, Gerald & Tse, David 2001. Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage and firm performance. A study of Hong Kong exporters. *Journal of International Marketing*, 9 (4), 59–81.

Balabanis, George; Theodosiou, Marios & Katsikea, Evangelia 2004. Export marketing. Developments and a research agenda. *International Marketing Review*, 21 (4), 353–377.

Calantone, Roger; Kim, Daekwan; Schmidt, Jeffrey & Cavusgil, Tamer 2006. The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance. A three-country comparison. *Journal of Business Research*, 59 (1), 176–185.

Cavusgil, Tamer; Zou, Shaoming & Naidu, G. 1993. Product and promotion adaptation in export ventures. An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 24 (3), 479–506.

Cavusgil, Tamer & Zou, Shaoming 1994. Marketing strategy–performance relationship. An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing* 58 (1), 1–21.

Chattalas, Michael; Kramer, Thomas & Takada, Hirokazu 2008. The impact of national stereotypes on the country of origin effect. A conceptual framework. *International Marketing Review*, 25 (1), 54–74.

Czinkota, Michael & Ronkainen, Ilkka 1993. International marketing. Fort Worth: Dryden Press.

Darling, John & Seristö, Hannu 2004. Key steps for success in export markets. A new paradigm for strategic decision making. *European Business Review*, 16 (1), 28–43.

Douglas, Susan & Craig, Samuel 1989. Evolution of global marketing strategy. Scale, scope and synergy. *Columbia Journal of World Business*, 24 (3), 47–59.

Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik 2002. Systematic combining. An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 (7), 553–560.

Ettenson, Richard 1993. Brand name and country of origin effects in the emerging market economies of Russia, Poland and Hungary. *International Marketing Review*, 10 (5), 14–36.

Ginsberg, Ari & Verkatraman, N. 1985. Contingency perspective of organizational strategy. A critical review of the empirical research. *Academy of Management Review*, 10 (3), 421–434.

Gummeson, Evert 2005. Qualitative research in marketing. Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3), 309–327.

Gummeson, Evert 2007a. Access to reality. Observations on observational methods. *Qualitative Market Research*, 10 (2), 130–134.

Gummeson, Evert 2007b. Case study research and network theory. Birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 2 (3), 226–248.

Harvey, D. F. 1982. *Strategic Management*. Columbus: Merrill.

Heininen, Polina; Mashkina, Olga; Karhunen, Päivi & Kosonen, Riitta 2008. Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä. Pk-sektorin näkökulma. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-88. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hollensen, Svend 2007. *Global marketing. A decision-oriented approach*. Essex: Pearson Education Limited.

Horská, Elena & Ubreziova, Iveta 2007. *Baltic Journal of Management*, 2 (3), 319–333.

Ievlev, V. 1997. Товарный знак и продвижение товара на российском рынке. Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 3 (9), s. 33. (Trade mark and goods' promotion in the Russian market. *Marketing and marketing research in Russia*, 3 (9), s.33.)

Jain, Subhash 1989. Standardization of international marketing strategy. Some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53 (1), 70–79.

Johansson, Johny; Ronkainen, Ilkka & Czinkota, Michael 1994. Negative country-of-origin effects. The case of the new Russia. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 157–176.

Johnson, Jean & Arunthanes, Wiboon 1995. Ideal and actual product adaptation in US exporting firms. Market related determinants and impact on performance. *International Marketing Review*, 12 (3), 31–46.

Karhunen, Päivi; Kosonen, Riitta; Logrén, Johanna & Ovaska, Kristo 2008. Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kaynak, E. & Cavusgil, Tamer 1983. Consumer attitudes towards products of foreign origin. Do they vary across product classes? *International Journal of Advertising*, 2 (2), 147–157.

Keegan, Warren & Green, Mark 2005. *Global marketing*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Vastapaino.

Lado, Nora; Martinez-Ros, Ester & Valenzuela, Ana 2004. Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21 (6), 573–597.

- Lages, Luís & Montgomery, David 2004. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 38 (9), 1186–1214.
- Larimo, Jorma & Nieminen, Jarmo 2002. Entry strategies and performance of Finnish companies in central and eastern European countries. Teoksessa Larimo, Jorma (toim.) *Entry and marketing strategies into and from central and eastern Europe*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 87. Vaasa: Vaasan yliopisto, 107–129.
- Lasserre, Philippe 2007. *Global strategic management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Leonidou, Leonidas; Katsikeas, Constantine & Samiee, Saeed 2002. Marketing strategy determinants of export performance. A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55 (1), 51–67.
- Lorentz, Harri 2004. The Q4/03 State of the food retail industry in urban Russia. Electronic publications of Pan-European Institute, 1/2004. Tulostettu 10.9.2008. <[http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pei/Documents/Julkaisut/Lorentz\\_12004.pdf](http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pei/Documents/Julkaisut/Lorentz_12004.pdf)>.
- Louhivuori, Jani 2006. Russia's food retail sector from the point of view of Finnish food producers. NORDI series. Publication 26. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Malhotra, Naresh & Birks, David 2006. *Marketing research. An applied approach*. Essex: Pearson Education Limited.
- Medvedev, Andrei 2001. *International management. Doing business operations in Russia*. South Carelia Polytechnic publications. Series B. Study materials 23. Lappeenranta: Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu.
- Nakos, George & Brouthers, Keith 2002. Entry mode choice of SMEs in central and eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27 (1), 47–63.
- Newman, Isadore & Benz, Carolyn 1998. *Qualitative-quantitative research methodology. Exploring the interactive continuum*. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- O'Cass, Aron & Julian, Craig 2003. Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37 (3), 366–384.
- Pehrsson, Anders 1995. International product strategies. An exploratory study. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (3), 237–249.
- Rinne, Petja 2007. Scenarios for the Russian food market from the point of view of Finnish companies. NORDI series. Publication 38. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Rundh, Bo 2007. International marketing behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 41 (1), 181–198.
- Ryans, John; Griffith, David & White, Steven 2003. Standardization/adaptation of international marketing strategy. Necessary conditions for the advancement of knowledge. *International Marketing Review*, 20 (6), 588–603.

Samiee, Saeed & Roth, Kendall 1992. The influence of global marketing standardization on performance. *Journal of Marketing*, 56 (2), 1–17.

Sayre, Shay 2001. *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks: Sage.

Souchon, Anne & Diamantopoulos, Adamantios 1994. A conceptual framework of export marketing information use. Key issues and research propositions. *Journal of International Marketing*, 4 (3), 49–71.

Szymanski, David; Bharadwaj, Sundar & Varadarajan, Rajan 1993. Standardization versus adaptation of international marketing strategy. An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 57 (4), 1–17.

Theodosiou, Marios & Leonidou, Leonidas 2002. Standardization versus adaptation of international marketing strategy. An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12 (2), 141–171.

Timmor, Yaron & Zif, Jehiel 2005. A typology of marketing strategies for export. *Journal of Marketing*, 18 (3), 37–78.

Tomiyama, Eiko; Nagayama, Tsuneo & Koyama, Yoji 2002. Marketing strategies in the Russian market by Japanese manufacturing companies. The case of Ricoh and Canon in Russia. Teoksessa Larimo, Jorma (toim.) *Entry and marketing strategies into and from central and eastern Europe*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 87. Vaasa: Vaasan yliopisto, 78–106.

Tretyak, Olga & Sheresheva, Marina 2005. Russian retail chains vs. foreign retailers. Changes within the industry and supplier-retailer relationships. Tutkimus julkistettu 21. IMP-konferenssissa Rotterdamissa 2005.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.

Usunier, Jean-Claude 2000. *Marketing across cultures*. Essex: Pearson Education Limited.

Whitelock, Jeryl & Pimblett, Carole 1997. The standardisation debate in international marketing. *Journal of Global Marketing*, 10 (3), 45–67.

Yorio, V. 1983. *Adapting products for export*. New York: Conference Board.

Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C.; Davies, J.R. 1989. *International market entry and development. Strategies and management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Young, Stephen 1995. Export marketing. Conceptual and empirical developments. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 7–16.

Zashev, Peter 2004. Russia as an opportunity for western SMEs. Preparing a market entry strategy. Turun kauppakorkeakoulun Pan-Eurooppa instituutin sähköinen julkaisu 3/2004. Tulostettu 30.10.2008. <<http://www.tukkk.fi/pei/e>>

Zou, Shaoming & Cavusgil, Tamer 2002. The GMS. A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66 (1), 40–56.

Özsomer, Aysegül & Prussia, Gregory 2000. Competing perspectives in international marketing strategy. Contingency and process models. *Journal of International Marketing*, 8 (1), 27–50.

**Muu kirjallinen materiaali**

BOFIT 2008. Suomen Venäjän-kaupan yritys rakenne. BOFIT Online 2008 No. 7. Tulostettu 9.9.2008. <<http://www.bof.fi/bofit>>

Fazerin vuosikertomus 2007.

Finpro 2008a. Linkosuo leipomolle tehty tutkimus leipomotuotteiden markkinoista.

Finpro 2008b. Maaraportti Venäjä.

Linkosuo vuosikertomus 2008.

Linkosuo verkkosivut. Tulostettu 30.7.2009. <<http://www.linkosuo.fi>>

SOK:n tiedote 13.11.2008. Tulostettu 12.2.2009. <<http://mediapalvelu.s-kanava.fi>>

Vaasan & Vaasan 2008. Market potential analysis for Finn Crisp dried rye bread.

Vaasan & Vaasan toimintakertomus 2007.

**Henkilölähteet**

Jussila Aimo, toimitusjohtaja, Linkosuo. 01.12.2008.

# LIITTEET

## Liite 1: Haastattelurunko suomeksi

### A. TUOTE

Kuinka nimittäisitte näytetuotteita? Minkä nykyisin markkinoilla olevien tuotteiden kaltaisiksi koette näytetuotteet?

Minkälaisia leipäsnacksejä tai vastaavia tuotteita teillä tällä hetkellä on valikoimassanne?

Millaiseksi koette leipäsnacksien roolin valikoimassanne?

Mitkä tuotteet ovat tällä hetkellä markkinajohtajia tai muuten merkittäviä leipäsnackseissa?

Minkä kokoisissa pusseissa leipäsnacksejä myydään tällä hetkellä? Onko suunta leipäsnacksien pakkauskoossa kohti pieniä snacks-pusseja vai perhepusseja?

Kuinka muuttaisitte näytopakkausta myyvämmäksi (koko, layout, värit)?

Minkälaiset markkinat näette leipäsnackseille tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?

Minkälaisia leipäsnacksejä mielestänne tällä hetkellä puuttuu markkinoilta?

### B. KOHDERYHMÄT

Minkälaiset kohderyhmät mielestänne tällä hetkellä ostavat leipäsnacksejä? Minkä tyyppisiä leipäsnacksejä nämä kohderyhmät ostavat?

Miten ja minkälaisissa käyttöyhteyksissä leipäsnacksejä käytetään? Onko kohderyhmissä eroja?

Minkälaisia potentiaalisia kohderyhmiä näette leipäsnackseille tulevaisuudessa? Millaisia leipäsnacksejä mainitsemillenne kohderyhmille kannattaisi teidän mielestänne suunnata?

Millainen merkitys on alkuperämaalla? Kuinka uskotte kohderyhmien reagoivan tuotteen ulkomaisuuteen / suomalaisuuteen?

### C. YHTEISTYÖ

Mitä jakelureittiä pitkin tavallisesti ostatte tuontituotteita?

Kuinka tuontituotteiden toimitusprosessi valmistajalta myymälöihin on yrityksessänne järjestetty?

Keiden tukkuliikkeiden ja valmistajien kanssa teette yhteistyötä tuontituotteiden osalta?

Millä perusteella ja kenen aloitteesta yleensä valitsette uusia tuontituotteita valikoimaanne?

### D. MIELIKUVA LINKOSUOSTA

Minkälainen mielikuva teille syntyy Linkosuosta ja Linkosuon tuotteista esittelyn ja näytteiden perusteella?

Minkälainen mielikuva teille syntyy Linkosuon nimestä ja logosta? Uskotteko niiden toimivan Venäjällä?

Millaisessa käyttöyhteydessä ja millä tavalla käytettäväksi markkinoisitte Linkosuon tuotteita?

Minkälainen rooli Linkosuon tuotteilla voisi olla valikoimassanne? Mihin tuoteryhmään sijoittaisitte ne myymälässä?

Kuinka muuttaisitte näytetuotteita, jotta ne vetoaisivat paremmin pietarilaisiin asiakkaisiin?

Kuinka Linkosuo voisi saada leipäsnacksejään teidän valikoimaanne? Avaintekijät?



## **Liite 2: Haastattelurunko venäjäksi**

### **А. ПРОДУКТ**

Вы называли бы эту продукцию «хрустящими хлебцами»? Если нет, чем называли бы ее? Какие продукты по Вашему мнению похожи на этого?

Какие продукты, похожи на этих, у вас есть на данный момент в вашем ассортименте?

Как Вы считаете, какую роль эти продукты играют в Вашем ассортименте?

Какие продукты, похожи на этих, сейчас занимают ведущее положение на рынке? Или какие продукты являются как-то по-другому значительным?

Какого размера упаковки, в которых сейчас продаются хрустящие хлебцы? Как Вы считаете, размер упаковки будет сокращаться или увеличиваться?

Как Вы изменили бы данные упаковки более привлекательными для покупателей (размер и дизайн упаковки, цвета на упаковке)?

Каким Вы видите рынок хрустящих хлебцев сейчас и в будущее? Как Вы считаете, что сбыт продукта растет?

Какой тип хрустящих хлебцев сейчас отсутствует на рынке?

### **Б. ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ**

Какие группы потребителей, по-вашему мнению, покупают такие хлебцы в России?

Как и в каких ситуациях они употребляют хрустящие хлебцы? Являются ли отличия между различными группами?

Какие новые потенциальные целевые группы, по Вашему мнению, можно видеть?

Какое значение имеет страна-производитель потребителям? Как Вы считаете, как потребители относятся к заграничным или финским продуктам?

### **С. КООПЕРАЦИЯ**

Вы покупаете импортную продукцию от оптового торговца или прямо от производителя?

Кто организует доставку импортных продуктов от производителя до ваших магазинов?

С какими оптовыми торговцами Вы сотрудничаете ?

По чей инициативе и по каким причинам вы обычно выбираете новые импортные продукты в ассортимент?

### **Д. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О «ЛИНКОСУО»**

Какое впечатление на Вас производит компания «Линкосуо» и ее продукция на основании этой презентации и того, что дали Вам на пробу?

Какое впечатление у Вас возникает о названии и логотипа компании «Линкосуо»? Как их приняли бы в России?

Какие способы употребления данной продукции Вы предлагали бы потребителям? В каких ситуациях они могли бы употребят данную продукцию?

Какую роль продукция «Линкосуо» могла бы играть в вашем ассортименте? В какую категорию вы расположили бы их в магазине?

Как вы изменили бы эту продукцию, чтобы они имели спрос в России?

Какие самые важные факторы в том, что вы решали бы взять эти хрустящие хлебцы в вашем ассортимент?

### Liite 3: Haastattelulomake suomeksi



TAMPEREEN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULUN  
TUTKIMUS- JA KOULUTUSKESKUS SYNERGOS

## TUTKIMUS LEIPÄSNACKSIEN MARKKINOISTA PIETARISSA

### A. TUOTE JA KOHDERYHMÄT

**A1. Mikä on mielestänne suosituin leipäsnacksien pakkauskoko?**

- ☐ n. 50 g
- ☐ n. 100 g
- ☐ n. 150 g

**A2. Mihin hintaluokkaan nykyisessä valikoimassanne olevat leipäsnacksit sijoittuvat? (Hinta / 100 g)**

- ☐ alle 30 RUB
- ☐ 30 – 60 RUB
- ☐ 60 – 90 RUB
- ☐ yli 90 RUB

**A3. Ovatko maustetut vai maustamattomat leipäsnacksit mielestänne suosituimpia?**

- ☐ maustetut
- ☐ maustamattomat

**A4. Uskotteko kuluttajien kiinnittävän huomiota pakkausmerkintöihin?**

- ☐ kyllä
- ☐ ei

**A5. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät markkinointitoimenpiteet uuden leipäsnacksin lanseeraamiseksi? Numeroi kaksi tärkeintä siten, että 1 = tärkein.**

- kaupan oma suoramainonta..... ☐
- lehtimainonta..... ☐
- myymälämainonta..... ☐
- tuote-esittelijä myymälässä..... ☐
- tapahtumamarkkinointi..... ☐
- muu, mikä? ..... ☐
- muu, mikä? ..... ☐

**A6. Kuinka suosittuja mainitut maut ovat mielestänne leipäsnackseissa?**

|                  | Ei lainkaan suosittu |   |   |   |   | Erittäin suosittu |
|------------------|----------------------|---|---|---|---|-------------------|
| valkosipuli..... | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |
| korianteri.....  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |
| nokkonen.....    | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |
| yrtti.....       | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |
| chili.....       | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |
| pekoni.....      | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |
| salami.....      | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |
| muu, mikä? ..... | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |
| muu, mikä? ..... | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 |                   |

**A7. Millaisia trendejä mielestänne voitaisiin hyödyntää leipäsnacksien markkinoinnissa?**

|                              | Ei merkitystä |   |   |   |   | Vahva trendi |
|------------------------------|---------------|---|---|---|---|--------------|
| terveys (esim. omega-3)..... | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| vähärasvaisuus.....          | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| luomu.....                   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| kuitu.....                   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| ruis.....                    | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| vähäsuolaisuus.....          | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| säilöntäaineettomuus.....    | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| laktoositomuus.....          | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| muu, mikä? .....             | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |
| muu, mikä? .....             | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |              |

|  |
|--|
| <b>B. YHTEISTYÖ JA MIELIKUVA LINKOSUOSTA</b> |
|--|

**B1. Otatteko uusia tuotteita valikoimiinne jatkuvasti vai vain tietyin välein?**

- ☐ jatkuvasti  
☐ vain tietyin välein

Jos vain tietyin välein, milloin?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B2. Mitkä tuoteryhmät olisivat mielestänne Linkosuon leipäsnacksien merkittävimpiä kilpailijoita Venäjällä?**

**Numeroi kaksi tärkeintä siten, että 1 = tärkein ja 2= toiseksi tärkein.**

- ☐ hapankorput  
☐ perunalastut  
☐ suharikit  
☐ voileipäkeksit ja suolakeksit  
☐ muu, mikä? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- ☐ muu, mikä? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**B3. Voisitko harkita ottavanne Linkosuon tuotteita valikoimiinne?**

- ☐ kyllä  
☐ ei

**B4. Ottaisitteko itse mieluiten valikoimiinne Linkosuon leipäsnackseja**

- ☐ Linkosuon omalla brändillä  
☐ markkinoilla jo olevalla brändillä  
☐ kaupan omalla merkillä?

**B5. Kuinka paljon uskotte kuluttajien olevan valmiita maksamaan 100 gramman pussista Linkosuon leipäsnackseista?**

\_\_\_\_\_ RUB / 100 g

**Nimi:** \_\_\_\_\_

**Tehtävä:** \_\_\_\_\_

**Yritys:** \_\_\_\_\_

**Päivämäärä:** \_\_\_\_\_

## Liite 4: Haastattelulomake venäjäksi



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР  
УНИВЕРСИТЕТА ГОРОДА ТАМПЕРЕ «SYNERGOS»

### ИССЛЕДОВАНИЕ О РЫНКЕ ХРУСТЯЩИХ ХЛЕБЦЕВ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

#### А. ПРОДУКЦИЯ И ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ

**A1. Какая, по Вашему мнению, самый популярный размер упаковки хрустящих хлебцев?**

- ☐ около 50 г  
☐ около 100 г  
☐ около 150 г

**A2. Сколько стоят хрустящие хлебцы, которые у вас уже есть в вашем ассортименте?  
Выбирайте цену на упаковку 100 г.**

- ☐ менее 30 руб  
☐ 30 - 60 руб  
☐ 60 - 90 руб  
☐ более 90 руб

**A3. Какие хрустящие хлебцы, по Вашему мнению, самые популярные в России?**

- ☐ со вкусом  
☐ без вкусовых добавок

**A4. Вы считаете, что потребители обращают внимание на информацию на этикетке?**

- ☐ да  
☐ нет

**A5. Какие, по Вашему мнению, самые важные маркетинговые меры чтобы выпускать новый тип хрустящих хлебцев?  
Отметьте по важности две альтернатива (1 - самое важное, 2 – второе по важности).**

- рекламы магазина по почте..... ☐  
рекламирование в газетах..... ☐  
реклама в магазинах..... ☐  
дегустация..... ☐  
событийный маркетинг..... ☐  
другое, что? ..... ☐  
другое, что? ..... ☐

**A6. Как популярны, по Вашему мнению, были бы хрустящие хлебцы с этими вкусами?**

|                            | совсем не популярно |   |   |   | очень популярно |
|----------------------------|---------------------|---|---|---|-----------------|
|                            | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| с чесноком.....            | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| с кориандром.....          | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| с крапивой.....            | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| со вкусом пряных трав..... | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| с чили.....                | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| с беконом.....             | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| с салями.....              | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| другое, что? .....         | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |
| другое, что? .....         | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5               |

**A7. Какие тренды, по Вашему мнению, можно использовать в маркетинге хрустящих хлебцев?**

|   | не имеет значения |   |   |   | сильный тренд |
|---|-------------------|---|---|---|---------------|
|   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| полезное для здоровья (на пример омега-3) ..... | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| низкая жирность.....                            | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| экологическая чистота.....                      | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| содержание пищевых волокон (клетчатки).....     | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| содержание ржи.....                             | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| низкое содержание соли .....                    | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| отсутствие консервантов.....                    | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| отсутствие лактозы (молочного сахара).....      | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| другое, что? .....                              | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |
| другое, что? .....                              | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5             |

|   |
|---|
| <b>Б. КООПЕРАЦИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О «ЛИНКОСУО»</b> |
|---|

**Б1. Ваша компания выбирает новых продукциях в ассортимент постоянно или периодически?**

- ☐ постоянно  
☐ периодически

Если периодически, когда?

---



---

**Б2. Какие продукты, по Вашему мнению, были бы самые важные конкуренты хрустящих хлебцев компаний «Линкосуо»?**

Отметьте по важности две альтернатива (1 - самое важное, 2 – второе по важности).

тонкие ржаные сухари (типа Finn Crisp)..... ☐

чипсы..... ☐

сухарики..... ☐

сухие печеня и крекеры..... ☐

другое, что? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ☐

другое, что? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ☐

**Б3. Как Вы считаете, смогли бы вы взять хрустящие хлебцы компаний «Линкосуо» в ваш ассортимент?**

- ☐ да  
☐ нет

**Б4. Продавали бы Вы хрустящих хлебцев компаний «Линкосуо» охотнее всего**

- ☐ под брендом «Линкосуо»  
☐ под брендом, который уже известен в России  
☐ под собственной торговой маркой

**Б5. Сколько, по Вашему мнению, потребители готовы заплатить за упаковку 100 г хрустящих хлебцев компаний «Линкосуо»?**

\_\_\_\_\_ руб / 100 г

Имя и фамилия: \_\_\_\_\_

Должность: \_\_\_\_\_

Компания: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

**Liite 5: Linkosuon RuisNappi ja MiniVarras**